

Tilburg University

Bestuurders zijn van betekenis

Kaats, E.; Opheij, W.

Publication date:
2008

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis*. Reed Business.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

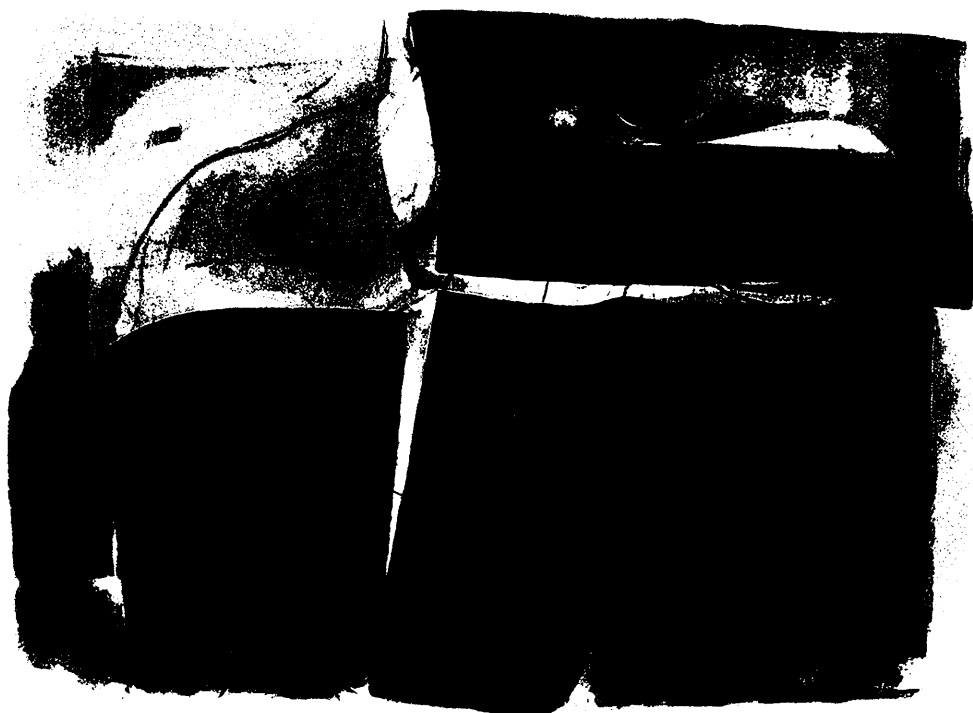
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Bestuurders zijn van betekenis

Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief



Edwin Kaats
Wilfrid Opheij

Bestuurders zijn van betekenis

Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit van Tilburg
op gezag van de rector magnificus, prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college voor
promoties aangewezen commissie

in de aula van de Universiteit op 25 april 2008 om 10.15 uur

door

Edwin Arie Petrus Kaats geboren op 22 februari 1963 te Soest

en om 11.15 uur

door

Wilfrid Opheij geboren op 15 december 1960 te Maastricht

Promotores: Prof. dr. A. de Ruijter en Prof. dr. M.J.R. Schoemaker

Bestuurders zijn van betekenis

Edwin Kaats
Wilfrid Opheij

Bestuurders zijn van betekenis

Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief

PROMOTOREN Prof. dr. A. de Ruijter, Prof. dr. M.J.R. Schoemaker

© Reed Business, Maarssen 2008

REDACTIE Anneke Duijts, Annamarie van Dijk

FOTOGRAFIE Wiep van Apeldoorn

ILLUSTRATIE OMSLAG Henri Vertommen

ONTWERP Ronald Meekel

Eerste druk, Reed Business, Maarssen 2008

Reed Business, Postbus 1110, 3600 BC Maarssen.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Waar dit mogelijk was is aan auteursrechtelijke verplichtingen voldaan. Wij verzoeken eenieder die meent aanspraken te kunnen ontlenen aan in dit boek opgenomen teksten en afbeeldingen, zich in verbinding te stellen met de uitgever.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471, en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen.

Voor het overnemen van gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 352 2988 4

NUR 801

The dilemma between competition and collaboration has its origin in the paradox of the other. My identity is socially determined by others. For this reason I am fascinated by others, they help me to discover myself. At the same time I am afraid of them, because they also signify a threat to who I am: they can reveal things about myself, which I don't like at all. The clearest way in which this paradox is expressed is by the dilemma of collaboration and competition. The paradox creates still more ambiguity, because of the fact that the real basis of collaboration is the difference between the collaborating parties, while the real basis of competition is the similarities between them (Hoebeke, 2004, p. 156).

Dit is de geschiedenis van de bovenbazen, ook wel de bovenste tien genoemd. Om sterker te staan tegen de hebzuchtige wereld wonen ze in groepsverband in de Gouden Bergen, omringd door voetangels, klemmen en schrikdraad. Daar leiden ze een grijs en vreugdeloos leven, dat ze spannend proberen te maken door hun bezittingen steeds opnieuw onder elkander te ruilen (Toonder, De Bovenbazen, 1970).

Dank voor de samenwerking

Een onderzoek naar samenwerking doe je samen. En ondanks het feit dat 'twijfelen' onze kerncompetentie is, hebben we over dat besluit geen moment getwijfeld.

Allereerst willen wij de 'bestuurders van betekenis' en hun collega-bestuurders en samenwerkingspartners bedanken voor hun openhartigheid en deskundigheid. Zij waren van grote betekenis voor dit onderzoek. Helaas kunnen we hier de toegezegde anonimiteit niet doorbreken, maar wij hadden hier graag hun namen genoemd. Wie we wel met name kunnen noemen zijn Bart Blanken, Dick van Boven en Lidwien Opheij. Zij hebben met ons de gesprekken voorbereid.

Wij willen ook een woord van dank uitspreken naar de collega's van Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Dit bureau stimuleert actief reflectie over maatschappelijke vraagstukken en de betekenis van management en organisatie. Daar vonden wij dan ook een gewillig oor en steun toen wij voorstelden om een promotieonderzoek te doen naar de betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Wij willen eenieder die op haar of zijn eigen wijze heeft bijgedragen tot de totstandkoming van dit promotieonderzoek bedanken. Met Philip van Klaveren en Barbera van Schaik-van Schuppen werkten wij intensief samen aan "Organiseren tussen organisaties". In het begin van het onderzoek heeft Rob Poels benadrukt dat het onderzoek bij ons moest passen; hij gaf ons een doorslaggevende suggestie. Verder hielpen Jelma Benus en Wolter Achterveld ons door zich in het kader van eigen afstudeeronderzoek te verdiepen in samenwerking in de zorgsector en de gebouwde omgeving. Onze collega's van Twynstra Gudde hebben ons geholpen door ruimte te bieden en mee te denken.

Wij noemen hier in het bijzonder Hein Abeln, Harrie Ambergen, Maddy Blokland, Robin Bremekamp, Maarten Broekema, Leon de Caluwé, Dirk Dekker, Bram den Engelsens, Sander van Essen, Roel Geers, Harold Geerts, Henk van Gogh, Jos Hillen, Jan de Jeu, Eric Jongepier, Ellen Lastdrager, Carol Lemmens, Peter van der Lugt, Ellen Peper, Hans Reijnen, Betti Rockwell, Marcel de Rooij, Piet van Ruler,

Rik van Terwisga, Leo van Veen, Hans Vermaak, Ellen Verhoef, Ruben van Wendel de Joode en Marc Wesselink. Joost Oorthuizen willen we graag bedanken omdat wij op de titel van zijn onderzoek mochten parafraseren.

De bijeenkomsten met onze promotoren, Arie de Ruijter en Michiel Schoemaker, waren betekenisvol. Iedere keer was het voor ons een feest van inspiratie. Wij hebben geleerd wat samenwerken zo bijzonder maakt: dat je jezelf kunt blijven; dat je kwaliteiten bundelt; dat je elkaar vertrouwt en dat je samen dingen kunt bereiken die voor ieder alleen onbereikbaar gebleven zouden zijn. Soms moest een van ons iets inleveren, maar altijd in het vertrouwen dat dit ten goede kwam aan het totaal.

En dan komt het moment dat het niet alleen een proefschrift wordt, maar ook een boek. Anneke Duijts, die alle teksten en verhalen toegankelijk en leesbaar maakte, Ronald Meekel, die de opmaak verzorgde, en Rolf de Weert, die als uitgever vertrouwen bleef uitstralen, hebben ervoor gezorgd dat wij trots zijn op het resultaat.

Vanaf het begin tot aan de laatste dag was Annamarie van Dijk onze rots in de branding. Zij regelde afspraken, redigeerde teksten, schetste figuren en organiseerde bijeenkomsten. Haar aandacht betrof niet alleen de organisatie, maar zij waakte ook over de taalvastheid.

De beslissing om in en naast je werk een promotieonderzoek te doen, kan alleen met hulp van het thuisfront. Voor Edwin zijn dit Antoinette, Julia en Livius en voor Wilfrid zijn dit José, Wouter en Coco die, allen op hun eigen wijze, achter ons stonden en ons steunden. Wij waren niet altijd 'aanwezig', het onderzoek sleepte ons echt mee. Jullie waren er iedere keer op tijd bij om ons met beide benen op de grond te zetten.

Kortom, wij hebben deze promotie niet alleen gedaan! Wij danken elkaar en alle mensen om ons heen voor deze prachtige samenwerking.

Edwin Kaats
Wilfrid Opheij

Inhoud

1	Inleiding	17
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	17
1.2	De betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden	20
1.3	De aard van het onderzoek	21
1.3.1	Focus op bestuurders	22
1.3.2	Focus op samenwerkingsverbanden	22
1.3.3	Focus op de 'coulissen' en de 'kleedkamer'	24
1.3.4	Focus op de gecreëerde werkelijkheid van bestuurders	25
1.3.5	De gebouwde omgeving en de zorg als context	26
1.4	De belangrijkste termen omschreven	26
1.5	Leeswijzer	29
DEEL I	Plaatsbepaling van het onderzoek	31
2	Bestuurders in samenwerking: een terreinverkenning	35
2.1	'Samenwerkingsverbanden' als onderwerp van onderzoek	35
2.1.1	Theorieën vanuit het economisch perspectief	35
2.1.2	Theorieën vanuit het organisatorisch perspectief	43
2.1.3	Theorieën vanuit het bestuurskundig perspectief	51
2.1.4	Theorieën vanuit het sociologische en psychologische perspectief	56
2.1.5	Onderzoek naar de specifieke kenmerken van samenwerken	64
2.2	'Bestuurders' als onderwerp van onderzoek	66
2.2.1	De managerial-behaviorbenadering	68
2.2.2	De cross-culturele benadering	68
2.2.3	Onderzoek naar de psychologie en persoonskenmerken van topmanagers	69
2.2.4	Onderzoek naar identiteitsconstructie	71
2.3	'Bestuurders in samenwerkingsverbanden' als onderwerp van onderzoek	72
2.3.1	Collaborative leadership	72
2.3.2	General management in allianties en netwerken	79
2.4	Betekenis van de theoretische verkenning voor de onderzoeksvragen	81

2.4.1	Beweegredenen die voor bestuurders in samenwerkingsverbanden van betekenis zijn	81
2.4.2	De spelregels die bestuurders bij samenwerkingsverbanden van betekenis vinden	86
2.4.3	De betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden	89
2.4.4	De betekenis van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties	93
2.4.5	De betekenis van de terreinverkenning samengevat	94
3	Bestuurders als actoren in de onderzochte sectoren	99
3.1	De context van de zorgsector	100
3.1.1	Onderzoek naar samenwerking in de zorg	100
3.1.2	Onderzoek naar bestuurders in de zorgsector	104
3.1.3	Samenwerking in de sector	108
3.2	De context van de gebouwde omgeving	114
3.2.1	Het begrip 'gebouwde omgeving'	115
3.2.2	De context van de gebouwde omgeving	116
3.2.3	Onderzoek naar samenwerking in de bouwsector	123
3.2.4	Bestuurlijke vraagstukken in de gebouwde omgeving	131
4	Opzet van het onderzoek	135
4.1	De onderzoeksvraag	135
4.2	Aard en methode van onderzoek	136
4.2.1	Eerder onderzoek naar de leefwereld van managers	136
4.2.2	Kwalitatief, interpretatief onderzoek	137
4.2.3	Een sociaalconstructivistisch onderzoek	139
4.2.4	Het diepgaand interviewen van bestuurders als aanpak	142
4.2.5	Betrouwbaarheid en validiteit	143
4.3	Onderzoeksdesign	146
4.3.1	Vorbereidende activiteiten	146
4.3.2	Selecteren en benaderen van bestuurders	147
4.3.3	Vorbereiden van de gesprekken door testinterviews	149
4.3.4	Dataverzameling in de vorm van diepteinterviews	151
4.3.5	'Aanvliegroutes' in de gesprekken	155
4.4	Uitvoering van het onderzoek	158
4.4.1	Voeren van de gesprekken met bestuurders	159
4.4.2	Analyseren en presenteren van de gegevens	162

5	Bestuurders geselecteerd op hun reputatie in samenwerken; tien cases	177
5.1	Bestuurders uit de wereld van de zorg	177
5.1.1	Een variatie aan organisaties	177
5.1.2	Bestuurders aan het woord	178
5.2	Bestuurders uit de wereld van de gebouwde omgeving	183
5.2.1	Een variatie aan organisaties	183
5.2.2	Bestuurders aan het woord	184
6	Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?	193
6.1	Analyse van beweegredenen: argumenten, overtuigingen en drijfveren	193
6.1.1	Beweegredenen: argumenten, overtuigingen en drijfveren	193
6.1.2	Argumenten die bestuurders hanteren om samen te werken	196
6.1.3	Persoonlijke overtuigingen die te maken hebben met samenwerken	199
6.1.4	Persoonlijke drijfveren van bestuurders om samen te werken	202
6.2	Analyse van dilemma's van bestuurders in samenwerkingsverbanden	209
6.2.1	Dilemma's rond visie op samenwerken	212
6.2.2	Dilemma's rond persoonlijke positionering	215
6.2.3	Dilemma's rond de stijl van opereren in een context van samenwerking	218
6.2.4	Dilemma's rond de relatie met partners	228
6.3	Beweegredenen van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsverbanden samengevat	231
7	Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis bij hun opstelling in samenwerkingsverbanden?	233
7.1	Analyse van gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders over samenwerken	233
7.1.1	Bestuurders over samenwerkingsverbanden als instrument en issues die daarbij een rol spelen	234
7.1.2	Bestuurders over hun persoonlijke betekenis voor en in samenwerkingsrelaties	242
7.1.3	Bestuurders begrijpen dat het proces ertoe doet	247
7.1.4	Bestuurders over het zorgvuldig bouwen van een passende relatie met partners	251
7.1.5	Bestuurders over het maken van keuzes in een context	256
7.1.6	Bestuurders over leren, reflecteren en professionaliseren	257

7.1.7	Hoe bestuurders het samenwerkingsspel spelen: gemeenschappelijke kenmerken	258
7.2	Analyse van denk- en werkpatronen van bestuurders in samenwerkingsverbanden	260
7.2.1	Individuele patronen van bestuurders	262
7.2.2	Specifieke voorkeurstijlen van bestuurders in samenwerkingsverbanden	275
7.3	Hoe bestuurders het samenwerkingsspel spelen	279
8	Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?	281
8.1	Verschillen tussen sectoren	282
8.1.1	In beide sectoren spelen verschillende ontwikkelingen	282
8.1.2	De aard van het spel in de sectoren verschilt	284
8.1.3	In de sectoren gaan partijen verschillend om met partnerkeuze	286
8.1.4	De tijdshorizon van samenwerking verschilt	287
8.1.5	De achtergrond en kenmerken van bestuurders verschillen	289
8.1.6	Samenvatting van verschillen tussen sectoren	292
8.2	Mechanismen per sector die de opstelling van bestuurders beïnvloeden	292
8.2.1	Mechanismen in de zorg	294
8.2.2	Mechanismen in de gebouwde omgeving	296
8.3	De context beïnvloedt de opstelling van bestuurders	300
9	Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?	303
9.1	Het gaat vooral om persoonlijke overtuigingen en drijfveren	304
9.2	Samenwerken wordt door persoonlijke voorkeuren, patronen en dilemma's beïnvloed	305
9.3	Samenwerken moet, naast een zakelijke meerwaarde, ook persoonlijk iets opleveren	307
9.4	De bestuurder moet een goed verhaal hebben én wil vooral leuke dingen doen met leuke mensen	308
9.5	De bestuurder moet 'dealen' met en in de context	311
9.6	De bestuurder kan omgaan met het gegeven dat hij de baas is en tegelijkertijd ook niet	312
9.7	Samenwerken is niet vanzelfsprekend en leidt tot persoonlijke reflectie over bestuurlijk denken en doen in samenwerking	314
9.8	Wat zegt dit over de persoonlijke betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden	316

DEEL III	Conclusies, reflecties en betekenis voor theorie en praktijk	319
10	Betekenis van bestuurders in samenwerking	323
10.1	De persoonsgebonden beweegredenen zijn doorslaggevend	323
10.2	Bestuurderskunde, gebaseerd op impliciete spelregels	329
10.3	In een specifieke context speelruimte creëren voor eigenbelang	337
10.4	Het eigenbelang betekenis geven	341
10.5	De rollen die samenwerkende bestuurders spelen	345
11	Reflecterend over de onderzoeksresultaten	349
11.1	Persoonlijke relaties zijn bepalender dan contingentie	350
11.2	Samenwerking is als ideaal gerelativeerd	350
11.3	Het gaat om aanvullende oplossingen én conflicterende belangen	353
11.4	Waarderen van complexiteit	353
11.5	Constructivisme is van betekenis	356
12	Betekenis voor theorie en praktijk	357
12.1	Betekenis voor de wetenschap	357
12.1.1	Pleidooi voor meer onderzoek naar de opstelling van actoren vanuit sociaalconstructivistisch perspectief	357
12.1.2	Aanbevelingen voor nader onderzoek	358
12.2	Betekenis voor de praktijk	359
	Epiloog: Betekenis voor de adviespraktijk	365
	Bijlagen	373
1	Onderzoeksbrochure	374
2	Argumenten overtuigingen en drijfveren van een van de bestuurders	384
	Samenvatting	387
	Summary	395
	Literatuur	403
	Over de auteurs	414

Inleiding

Nieuwsgierigheid. Dat is de bron van dit onderzoek naar de betekenis van bestuurders bij samenwerking tussen organisaties in allianties en netwerken. Nieuwsgierigheid naar wat 'achter' de bedrijfskundige werkelijkheid van allianties en netwerken schuilgaat. Nieuwsgierigheid naar de manier waarop bestuurders van organisaties in samenwerkingsverbanden met leiderschap omgaan. Ook nieuwsgierigheid naar de betekenis van de persoon van de bestuurder voor het aangaan, in gang zetten en onderhouden van samenwerkingsverbanden. En nieuwsgierigheid naar alternatieven voor op hiërarchie gebouwde concerns en naar alternatieven voor vechtrelaties, en naar de betekenis van bestuurders daarbij en daarvoor.

Voor u ligt het resultaat van ons onderzoek naar de betekenis van bestuurders voor samenwerking in allianties en netwerken. Onder bestuurders verstaan wij hier voorzitters of leden van raden van bestuur van organisaties, met wie wij spraken in meer dan vijftig gesprekken over en in dit onderzoek. Bestuurders kunnen uiteraard mannen of vrouwen zijn. In het vervolg van deze dissertatie zullen wij om praktische redenen voor bestuurders de mannelijke vorm kiezen.

Dit eerste hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de doelstelling van dit onderzoek. Wij gaan in op wat ons tot dit onderzoek heeft aangezet, welke vragen wij ons hebben gesteld, de aard van dit onderzoek, de belangrijkste termen en de leeswijzer

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Er moet meer zijn dan de bedrijfskundige werkelijkheid
Samenwerken in allianties en netwerken is van betekenis en wordt belangrijker, omdat steeds minder organisaties alleen kunnen opereren in steeds complexer wordende omgevingen en alleen de grote uitdagingen en vragen in en van deze tijd aankunnen. Ook vanuit historisch, sociologisch en organisatiekundig perspectief lijkt het onontkoombaar dat organisaties meer gaan samenwerken (Castells, 2000; Tapscott, Ticoll en Lowy, 2000; De Man, 2006; Schoemaker, 1998, 2003; Grandori en Soda, 1995; Boonstra, 2007).

In ons boek *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties* (Kaats, Van Klaveren en Ophøj, 2005) hebben wij beschreven welke bedrijfskundige principes van toepassing zijn bij het kiezen van positie in samenwerkingsverbanden, bij het aangaan van samenwerkingsrelaties en bij het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid.

We beëindigden dat boek met het hoofdstuk 'Geen kunst zonder kunde', waarin we een aantal veronderstellingen poneren waarop de beschreven bedrijfskundige werkelijkheid is gebaseerd. We concluderen dan dat het bij samenwerking gaat om de koppeling van kunst en kunde (blz. 156 e.v.). Het lijkt dat het niet alleen gaat om rationele en bedrijfskundige modellen. Wij worden in die gedachte gesterkt door andere onderzoekers, die vraagtekens zetten bij de rationele en op alleen bedrijfskundige principes gebaseerde verklaringen het functioneren van samenwerkingsverbanden (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2004; Teisman, 2007; Van de Loo, 2007; de Rond, 2003).

Wij zagen dat logische en vanuit maatschappelijk perspectief keihard noodzakelijke samenwerkingsverbanden niet tot stand kwamen of matig functioneerden en dat unieke, onverwachte combinaties wel succesvol werden. We meenden te zien dat bestuurders, voorzitters en leden van raden van bestuur daarin een belangrijke rol vervulden. Maar welke betekenis hebben bestuurders nu echt?

De combinatie bestuurder en samenwerking

De wetenschappelijke literatuur op het gebied van allianties en netwerken kent vele stromingen en invalshoeken. Je kunt uitgaan van het strategisch perspectief, maar ook kijken wat er heel operationeel in de dagelijkse praktijk gebeurt. Samenwerken is een organisatiekundig vraagstuk dat ook sociaalpsychologische kanten heeft (zie onder andere het M&O-themanummer *Ondernemen in allianties en netwerken* van juli 2007). Als je die stromingen vanuit het perspectief van de rol van de bestuurder beziet, hoe wordt die bestuurder dan gepositioneerd? Het lijkt alsof de bestuurder er niet toe doet. Hij is slechts zeer beperkt object van onderzoek of valt buiten de scope van het onderzoek (waar je niet naar kijkt, zie je niet). En als er vanuit bestuurdersperspectief wordt onderzocht, dan wordt er veelal een volledige rationaliteit en causaliteit verondersteld en dan is de invloed c.q. handelingsvrijheid van de individuele bestuurder beperkt. De persoon van de bestuurder lijkt te worden 'weggegeneraliseerd'. In de praktijk gebeuren er wel 'rare dingen', waarvoor in de theorie niet of nauwelijks een verklaring te vinden is. Wij vermoeden dat dit te maken heeft met de opstelling van bestuurders: vrijwel

iedereen uit de praktijk van samenwerkingsverbanden beaamt dat bestuurders een sleutelrol vervullen in samenwerkingsverbanden. De essentie van samenwerken is dat je een deel van je autonomie moet inleveren in het vertrouwen dat je er meer voor terug krijgt. Voor bestuurders is dat inleveren van een deel van hun autonomie niet vanzelfsprekend en erop vertrouwen dat je daar iets voor terugkrijgt al evenmin. Hiërarchische positie of een duidelijke opdrachtgeverpositie past meer bij het idioom van de bestuurder. Vandaar dat die combinatie 'bestuurder' en 'samenwerkingsverbanden' bijzonder en niet vanzelfsprekend is. In een groot deel van de theorie over samenwerkingsverbanden komt de bestuurder er karig van af. Voor ons aanleiding om onderzoek te doen naar de opstelling en betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden.

Net als Huxham en Vangen (2000, 2005) hebben wij in de eerste plaats onderzoek gedaan om een bijdrage te leveren aan de theorie over samenwerken in allianties en netwerken, en niet zozeer aan de theorie over leiderschap. Wij willen ertoe bijdragen dat er meer inzicht ontstaat in de rol van sleutelspelers in het ontstaan, opzetten en in stand houden van samenwerkingsverbanden. Mogelijk kan dan een verbinding worden gemaakt met de slaag- en faalfactoren van samenwerking tussen organisaties. Mensen die betrokken zijn bij het voorbereiden, inrichten, managen en werken in samenwerkingverbanden kunnen daar hun voordeel mee doen.

Samenwerken als persoonlijke onderzoeksmotivatie

Ook persoonlijke motieven hebben een rol gespeeld bij het besluit onderzoek te doen naar de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken. Wij wilden het ingewikkelde proces van samenwerken beter begrijpen om verklaringen te vinden voor situaties en verschijnselen die we in onze dagelijkse praktijk zien. Zo was een van de inspirerende voorbeelden van samenwerking het Groninger Museum, waar vier architecten en vele partijen samenwerkten om samen een prachtig museum te ontwerpen (Martin, Wagenaar en Welkamp, 1995). En dat ontwerp kon alleen ook echt tot stand komen dankzij de samenwerking van talloze partijen. Daarbij hebben we niet de illusie dat we deze processen, die in hun aard dynamisch en ambigu zijn, volledig kunnen doorgronden. Wel willen we 'taal' ontwikkelen om situaties en verschijnselen te kunnen duiden.

De keuze van de sectoren waarin dit onderzoek is gepositioneerd, de gebouwde omgeving en de zorg, is eveneens persoonlijk. Opheij heeft veel ervaring opgedaan met samenwerking in de zorg en Kaats met samenwerking in de gebouwde omgeving.

In de gebouwde omgeving ziet Edwin Kaats veel 'vechtrelaties', waarbij partners zich terugtrekken in institutionele hokjes en niet in staat lijken te zijn veronderstellingen over elkaar te herzien door open met elkaar in gesprek te treden. Hij vermoedt dat daardoor bij gebiedsontwikkeling kansen worden gemist en in de bouwsector innovaties niet tot stand komen. Hij vraagt zich af of dat niet anders kan en of bestuurders daar een rol in kunnen spelen.

In de zorg ziet Wilfrid Opheij een ontwikkeling naar 'groot-groter-grootst', waardoor er minder mogelijkheden zijn tot eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid. De wet van Parkinson treedt dan op: het werk vult de beschikbare tijd, managers willen ondergeschikten, managers bezorgen elkaar werk (Parkinson, 1957). Mensen – patiënten, cliënten, verzekerden, professionals – dreigen 'mieren met rugnummers' te worden (naar een reclame van Friesland Bank). Eerder onderzocht hij al alternatieve en op minder hiërarchie gebaseerde manieren van managen (Keuning en Opheij, 1994). Is samenwerken een realistisch alternatief voor concerns die steeds grootschaliger worden en die hun eigen op hiërarchie en procedures gebaseerde logica hebben? En wat is de betekenis van bestuurders daarbij?

1.2 De betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Ons doel was: 'Het verkrijgen van inzicht in de betekenis van bestuurders bij samenwerking in allianties en netwerken.' Tijdens ons onderzoek hebben wij dat doel uitgewerkt in onderzoeksvragen. Het gaat om vier onderzoeksvragen die betrekking hebben op de beweegredenen van bestuurders in allianties en netwerken, de spelregels die zij daarbij hanteren, het belang van de context waarin zij opereren, én ten slotte de betekenis die bestuurders zichzelf toedichten bij het aangaan en onderhouden van allianties en netwerken.

Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij het aangaan van samenwerkingsverbanden?

Om inzicht te krijgen in de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken hebben wij hun beweegredenen een belangrijke rol toegekend in het onderzoek. Wat motiveert hen samenwerkingsrelaties aan te gaan, wat is de aard van hun motieven? Gaat het daarbij vooral om instrumentele overwegingen die ze ontleen aan een 'objectieve' analyse van de situatie, of gaat het om persoonlijke beweegredenen? Met andere woorden, laat het portfolio van de samenwerkingsrelaties die de bestuurder aangaat, zijn persoonlijke handtekening zien? Hiermee houdt ook de volgende vraag

verband: in hoeverre beschouwt de bestuurder het aangaan van een samenwerkingsrelatie als een 'opdracht' van zijn organisatie dan wel als een eigen initiatief?

Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden? Wij verwachten dat bestuurders in allianties en netwerken bepaalde in de praktijk beproefde modellen hanteren bij het aangaan van samenwerkingsrelaties. Wij vragen hun daarom welke spelregels ze hanteren. Verder zijn wij op zoek naar een antwoord op de vraag of in het gebruik van deze praktijkmodellen bepaalde patronen herkenbaar zijn. Zijn er, anders gezegd, denk- en werkpatronen die ten grondslag liggen aan spelregels die zij allemaal zeggen te gebruiken, en welke specifieke 'samenwerkingsstijlen' zijn daarin herkenbaar?

Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?

In hoeverre laten bestuurders zich leiden door de omstandigheden bij het aangaan van samenwerkingsrelaties? En in hoeverre creëren bestuurders ruimte om samenwerkingsrelaties aan te gaan? Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop de bestuurder zich tot zijn omgeving zegt te verhouden. In hoeverre beschouwt de bestuurder zich als een actieve actor in zijn sector: is hij 'uitvoerder' van trends of acht hij zich in staat om trends te zetten? Is een bestuurder in staat zich te onttrekken aan de consolidatiedrift in de zorg, of aan het vechtgedrag dat zoveel onderlinge relaties in de bouwsector lijkt te kenmerken?

Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden? Welke stempel drukken bestuurders op samenwerkingsverbanden en welke bewegingsvrijheid zeggen ze te creëren en te hanteren bij het aangaan, onderhouden en beëindigen van samenwerking in allianties en netwerken? Deze laatste vraag heeft in het onderzoek een concluderende betekenis: wat leert onderzoek naar de aard van beweegredenen, de betekenis van spelregels en de invloed van context ons over de betekenis van bestuurders in samenwerkingsrelaties?

1.3 De aard van het onderzoek

Wij stellen de bestuurders centraal in ons onderzoek en analyseren hun verhalen over samenwerking in de context van de sector en de samenwerkingsrelaties die in die sector actueel zijn. Het onderzoek is kwalitatief en inductief van aard; tien voorzitters van raden van bestuur zijn bereid geweest als case te dienen in dit onderzoek. Hun verhalen, gecombineerd met de verhalen van mensen die met hen

samenwerken, vormen het basismateriaal van ons onderzoek. Wij maken gebruik van het sociaalconstructivistische perspectief, waarbij de wijze waarop bestuurders hun werkelijkheid construeren centraal staat. In de volgende paragrafen bakenen wij ons onderzoek verder af en geven we de focus van het onderzoek weer.

De beweegredenen van bestuurders om samenwerkingsrelaties aan te gaan spelen in ons onderzoek een centrale rol. Wij hebben een serie casestudies ontwikkeld waarin bestuurders hun verhaal doen over hun motieven om samenwerkingsverbanden aan te gaan. In ons onderzoek staan schoolvoorbeelden centraal; de bestuurders die als case wilden fungeren, hebben een reputatie op het gebied van samenwerken.

1.3.1 Focus op bestuurders

Het ging ons om bestuurders in de rol van voorzitter van een raad van bestuur, om politieke of ambtelijke bestuurders. We hebben daarbij wel gezocht naar 'schoolvoorbeelden' van het aangaan van samenwerkingsverbanden. We zijn op zoek gegaan naar die bestuurders die in de gekozen sectoren (de zorg dan wel de gebouwde omgeving) goed ingevoerd zijn, die een reputatie in de sector hebben, die diverse ervaringen hebben opgedaan op het gebied van samenwerken, die openstaan voor reflectie; bestuurders die ook willen praten over de eigen rol in de 'coulissen' en in de 'kleedkamer'. Bovendien wilden we dat de bestuurders samen een afspiegeling van de twee sectoren vormen.

1.3.2 Focus op samenwerkingsverbanden

Voor samenwerken in samenwerkingsverbanden bestaan verschillende definities (o.a. Child, Faulkner en Tallman, 2005; Bamford, Gomes-Casseres en Robinson, 2003; Camps, Diederik, Hofstede en Vos, 2004; De Man, 2006; Osborn en Hagedoorn, 1997; Wassenberg 1980). Maar wat valt precies onder samenwerken? Valt het aangaan van strategische partnerships er ook onder? Of de vorming van een shared-servicecenter, of de inrichting van een keten? Is het synoniem met het aangaan en hebben van allianties? Wat heeft het begrip 'netwerken' ermee te maken? Kortom, samenwerken is een containerbegrip dat nadere uitwerking vraagt. Wij hebben het over 'organiseren tussen organisaties' als we het over samenwerken hebben (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005). Wij bouwen voort op de daar gegeven omschrijving.

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij bestuurders van autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

Organiseren tussen organisaties ...

Onze insteek is die van samenwerking tussen organisaties. Dit is anders dan samenwerken tussen individuen in afdelingen, teams of projecten. Dit is zeker relevant, en uiteindelijk gaat het altijd om samenwerken tussen mensen.

... is een vorm van organiseren ...

Organiseren tussen organisaties heeft alle eigenschappen van organiseren. Er is sprake van doelgerichtheid, mensen moeten er energie in willen steken, het moet betekenis en waarde hebben, het vraagt om de inzet van resources, het leidt tot resultaten. Een samenwerking ontwikkelt ook een eigen dynamiek, die zich ook laat beschrijven zoals wij gewend zijn organisaties te beschrijven: het gaat om een eigen doelstelling en strategie, specifieke besturing, procesinrichting, toedeling van resources en een eigen managementstijl. Samenwerking leidt in die zin tot een soort gemeenschap, al is het wel zo dat mensen die in die gemeenschap werken vrijwel altijd deel uitmaken van meer gemeenschappen.

... tussen autonome organisaties ...

Het gaat om samenwerking tussen vertegenwoordigers van autonome organisaties die gezamenlijk moeten beslissen. Samenwerking gaat dus over het vrijwillig loslaten van 'beetjes' autonomie in de verwachting dat het loslaten voordelen oplevert. Dit maakt samenwerken tussen organisaties zo'n boeiend terrein. Er is geen directe besturing; het gaat dus om speculeren, wederzijdse beïnvloeding, communiceren, onderhandelen en vertrouwen op de goede intentie van een ander. Binnen organisaties is 'beheersing' en 'onzekerheidsreductie' een belangrijk dogma en dat kan op gespannen voet staan met organiseren tussen organisaties.

... op basis van duurzame afspraken ...

Samenwerking is gebaseerd op im- of expliciete afspraken en die afspraken kunnen allerlei vormen aannemen. Ze kunnen formeel zijn en vastgelegd in complexe juridische contracten. Ze kunnen zelfs de vorm aannemen van een nieuwe organisatorische entiteit (een joint venture). Ook kan sprake zijn van informele afspraken, mondelinge afspraken; soms wordt gesproken over psychologische contracten.

... met een diversiteit aan samenwerkingsrelaties ...

Samenwerkingsverbanden kunnen verschillende vormen aannemen. Zo zijn er allianties waarbij organisaties een nieuwe omgeving creëren waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld. En er zijn bijvoorbeeld netwerken waarbij autonome organisaties krachten bundelen om specifieke belangen en doelen te dienen.

... met een duurzame intentie, maar wel eindig ...

Als een partij iets eenmalig op de markt koopt, beschouwen wij dat niet als een samenwerkingsrelatie. Er is immers geen duurzame intentie. Als de ene organisatie besluit de andere over te nemen, is er naar ons oordeel ook geen sprake van een samenwerkingsrelatie, omdat de overgenomen organisatie haar autonomie opgeeft en het initiatief in beginsel een permanente intentie heeft. Alles wat 'ertussenin' zit, beschouwen wij in principe als een samenwerkingsrelatie.

Wij hebben ons mede laten inspireren door Ben Gomes-Casseres (Gomes-Casseres, 2003), die samenwerking positioneert in besluitvorming en duur (zie figuur 1).

In ons onderzoek hebben wij de genoemde omschrijving als uitgangspunt genomen. We hebben bestuurders vragen gesteld over het aangaan van samenwerkingsverbanden. Er bleek sprake te zijn van een variëteit aan samenwerkingsverbanden. Zij gaven aan in verschillende samenwerkingsverbanden tegelijk te acteren: in allianties, netwerken, ketensamenwerking en strategische partnerships.

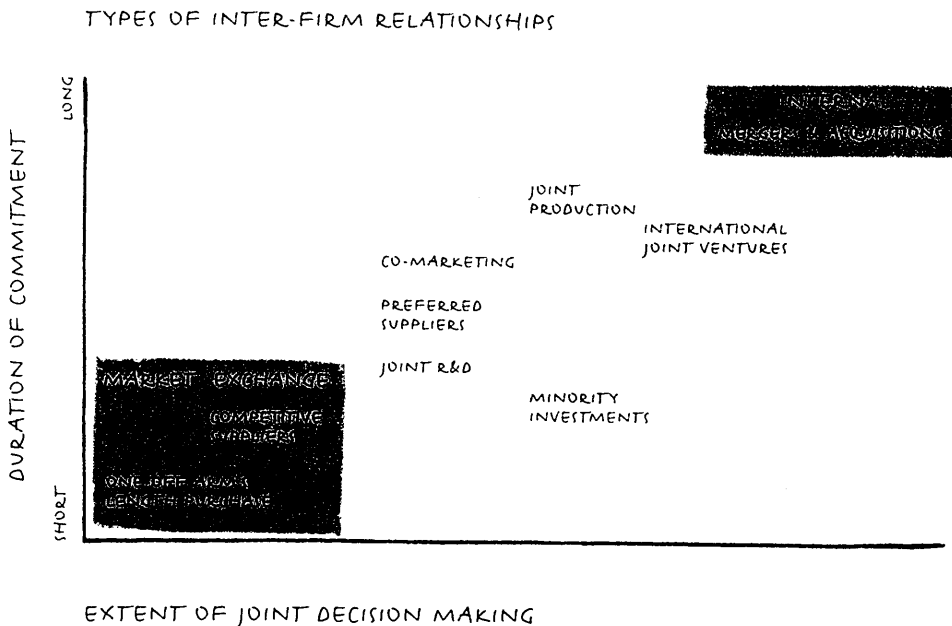
1.3.3 Focus op de 'coulissen' en de 'kleedkamer'

Het gaat ons niet primair om de vraag hoe de samenwerking (of het achterwege blijven ervan) op het 'podium' wordt gelegitimeerd of gerationaliseerd. De Ruijter schrijft dat op het podium het openbare, zichtbare deel van de voorstelling (of strijd) plaatsvindt (De Ruijter, 2000, p. 12–13). De (tegen)spelers zijn gehouden aan formeel voorgeschreven rollen en procedures. Spelers en publiek meten het succes of falen van een voorstelling af aan de prestaties op het podium. De term 'coulissen' verwijst naar de 'schemerzone' waar vertrouwelijke of geheime afspraken over strategie en uitvoering worden gemaakt. Velen achten de verrichtingen achter de coulissen het belangrijkste, omdat de actoren daar hun opvattingen op elkaar afstemmen met het oog op het zo goed mogelijk verwezenlijken van het eigenbelang. In de 'kleedkamer' komen de gevoelens in de vorm van persoonlijke affectie

FIGUUR 1

Plaatsbepaling van 'organiseren tussen organisaties'

(BRON: GOMES-CASSERES, 2003)



of animositeit naar voren. De spelers geven zich bloot. Wij stellen de bestuurders centraal en zijn geïnteresseerd in die persoonlijke afwegingen. Waarom doen bestuurders wat ze doen in relatie tot samenwerkingsverbanden?

1.3.4 Focus op de gecreëerde werkelijkheid van bestuurders

In dit onderzoek richten wij ons op de redeneringen en argumentaties van de bestuurders en niet op wat zij feitelijk doen (hoe interessant dat ook is). Argyris (1993) geeft aan dat er een verschil is tussen 'espoused theory' (wat mensen zeggen dat ze doen) en 'theory in use' (wat mensen feitelijk doen). In ons onderzoek zijn we op zoek gegaan naar de verhalen van bestuurders. Daarbij gaan we ervan uit dat er geen 'absolute waarheid' is, omdat er grote verschillen zijn tussen bestuurders.

Wij waren geïnteresseerd in hun argumenten, overtuigingen en drijfveren. Voor ons was ook interessant om de mechanismen en patronen te ontdekken die een rol spelen bij het creëren van de eigen werkelijkheid van bestuurders.

Het onderzoek kan getypeerd worden als sociaalconstructivistisch (Weick, 1979, 1995; Van Dongen, De Laat en Maas, 1996). Boonstra en De Caluwé onderscheiden in hun openingsartikel van het themanummer van M&O over interveniëren en veranderen, het objectieve en subjectieve perspectief (Boonstra en De Caluwé, 2006). Wij zijn benieuwd in hoeverre bestuurders zich, als het gaat om samenwerkingsverbanden, in objectieve zin laten leiden door veranderingen in hun omgeving en in hoeverre hun subjectieve interpretaties en hun ambities een rol spelen. Het gaat ons om hun persoonlijke argumenten, overtuigingen en drijfveren en de verhalen die zij daarover vertellen. Hoe creëren bestuurders hun werkelijkheid bij het aangaan van samenwerkingsrelaties?

1.3.5 De gebouwde omgeving en de zorg als context

Wij hebben ervoor gekozen het onderzoek te doen in twee specifieke sectoren. Het zijn sectoren waarin wij thuis zijn en die specifieke keurmerken hebben:

- Samenwerking is aan de orde en voor bestuurders van strategisch belang.
- De sector is maatschappelijk van grote betekenis voor Nederland.
- De sector kent een eigen specifieke context als het gaat om samenwerking.
- De sector sluit aan bij onze praktijkervaring en interesse.
- Op het gebied van samenwerking vinden markante ontwikkelingen plaats.

Elke sector heeft zijn eigen specifieke kenmerken. Maar elke sector verschilt ook van de andere sector qua historische context, mate van verdeling tussen publiek en privaat, marktstructuur, achtergrond van bestuurders en problematiek. Aan de hand van de argumenten, motieven en drijfveren van bestuurders in deze sectoren kunnen wij nagaan in hoeverre deze verschillen ertoe doen bij het aangaan, onderhouden en beëindigen van samenwerkingsverbanden.

1.4 De belangrijkste termen omschreven

In dit onderzoek hanteren wij een aantal termen intensief. In deze paragraaf omschrijven we de termen die we in dit onderzoek centraal stellen of zeer regelmatig gebruiken.

Onder bestuurders verstaan wij functionarissen die zitting hebben in het eindverantwoordelijke orgaan van een organisatie. In het bedrijfsleven en bij instellingen (zorginstellingen, woningbouwcorporaties en dergelijke) wordt dit eindverantwoordelijke orgaan veelal aangeduid met de term 'raad van bestuur'. Ook in het publieke domein wordt gesproken van bestuurders. Ook daar geldt dat bestuurders die personen zijn die eindverantwoordelijkheid dragen voor een organisatie. In de publieke context wordt ook wel gesproken van ambtelijke bestuurders en publieke bestuurders. Wij beschouwen in ons onderzoek personen die zitting hebben in een dergelijk eindverantwoordelijk orgaan als bestuurder.

Bestuurders moeten – afhankelijk van de rechtsvorm en context – verantwoording afleggen aan de raad van commissarissen, raad van toezicht, de ledenraad, de gemeenteraad, of Provinciale Staten.

De termen *samenwerkingsverband*, *alliantie*, *samenwerkingsrelatie*, *netwerk* gebruiken we in dit onderzoek als omschrijving van een context waar twee of meer organisaties duurzame afspraken maken en werk op elkaar afstemmen. Het gaat ons niet zozeer om de vorm van de samenwerkingsrelatie als organisatiekundig verschijnsel, maar meer als een omgeving, een context waarin bestuurders opereren. Zoals in paragraaf 1.3.2 is uitgewerkt, hanteren we een brede definitie van allianties en netwerken. Wel hebben we ons in de cases en de gesprekken met bestuurders gericht op samenwerkingsrelaties die voor de bestuurder van strategisch belang zijn en waarin de afwegingen van de bestuurder met betrekking tot de vragen 'Wat breng ik in?' en 'Wat haal ik eruit?' goed zichtbaar worden (zie ook paragraaf. 3.3.4).

Het woord *betekenis* speelt een belangrijke rol in dit boek. Wij gebruiken dat woord in verschillende betekenissen. Hoe belangrijk zijn bestuurders eigenlijk voor samenwerkingsverbanden? Doen ze ertoe en maakt het uit of de ene of de andere bestuurder op die plaats zit?

Voor een andere uitleg van het woord *betekenis* grijpen we terug op de sociale psychologie. Karl Weick is een van de onderzoekers die dit gedachtegoed heeft gerepresenteerd (Weick, 1979, 1995, 2001). Hij gebruikt 'sensemaking'. De term heeft betrekking op het proces waarin mensen de wereld beschouwen en tegelijkertijd interpreteren. Het proces van betekenisgeving heeft volgens Weick zeven kenmerken. In de eerste plaats is er sprake van 'identity': de betekenisgever geeft definitie aan wat er gebeurt, op basis van eigen achtergrond en kijkglas. Daarnaast gaat het om 'retrospect', het proces van terugkijken en zich afvragen

of zich patronen voordoen in hetgeen zich heeft afgespeeld. Vervolgens is er sprake van 'enactment', een proces waarbij mensen hun context creëren waarbinnen ze vervolgens handelen. Anders gezegd, de voorstelling die mensen zich maken van de context waarin ze zich begeven, bepaalt in zekere mate hun opstelling en gedrag. Een vierde eigenschap van betekenisgeving is dat het is gebaseerd op 'social contact'. Betekenisgeving is een sociale aangelegenheid. De betekenisgever ontwikkelt in interactie met andere individuen en onderhevig aan maatschappelijke invloeden zijn wereldbeeld. Betekenisgeving is verder een 'ongoing process'. De betekenisgever bevindt zich in een voortdurend proces van informatieverwerking. Betekenisgeving vindt plaats rondom 'cues'. De betekenisgever reageert op specifieke signalen die bij hem een specifieke emotie losmaken. Hij raakt gefocust op deze signalen en ontwikkelt een zekere bias. Ten slotte is er sprake van 'plausibility'. Betekenisgeving is geen zaak van zekerheid of 'meten is weten'. Het is veeleer een zaak van wat samenhangend en argumenteerbaar lijkt. Het gaat dus vooral om waarschijnlijkheid en pragmatiek. Daarbij is sprake van zowel samenwerking als competitie.

Volgens De Ruijter (2000, p. 8) is de potentieel antagonistische samenwerking in de handeling gebaseerd op en resulteert ze in betekenissen die sociaalcultureel van aard zijn. Dat komt volgens hem omdat enerzijds altijd wordt ingespeeld op al bestaande kennis en interpretatiekaders, terwijl over de betekenissen van het moment wordt onderhandeld.

Handelen en interpreteren gaan volgens Weick hand in hand. Betekenisgeving vindt bij uitstek plaats wanneer leden van organisaties geconfronteerd worden met gebeurtenissen die verrassend en verwarrend zijn. Bestuurders geven allianties en netwerken betekenis. Er bestaat alleen organiseren. En door te organiseren en betekenis te geven creëren mensen hun werkelijkheid. Hoe geven bestuurders betekenis, wat doen ze waardoor samenwerkingsverbanden een werkelijkheid worden?

En tot slot verwijst 'bestuurders zijn van betekenis' naar het gegeven dat bestuurders zich inzetten voor zaken die voor hen van betekenis zijn. En wat is voor bestuurders dan van betekenis? Wij zijn benieuwd naar de dingen die bestuurders ook persoonlijk van betekenis vinden.

1.5 Leeswijzer

Wij hebben het boek opgebouwd in drie delen. Wij geven hierna aan wat de inhoud en samenhang is tussen de delen.

Deel I: Plaatsbepaling van het onderzoek

Wij gaan in dit deel in op theoretische stromingen op het gebied van samenwerkingsverbanden en brengen die in verband met theorie over bestuurders. Daarmee geven we theoretische diepte aan de onderzoeksvragen. Daarna beschrijven we in deel I de context van de twee sectoren waarop we ons onderzoek richten. Vervolgens werken we uit op welke wijze we ons onderzoek hebben ingericht. We beschrijven daarbij de onderzoeksvraag, de aard van het onderzoek, het onderzoeksdesign en de feitelijke aanpak van het onderzoek.

Deel II: Observaties, resultaten en analyses

In dit deel analyseren en presenteren wij de resultaten van de 54 gesprekken die we gevoerd hebben in het kader van de tien casebeschrijvingen. We stellen met een aantal citaten de tien bestuurders voor die als case dienden. Dit deel is opgebouwd rond de vier deelvragen en zes analyses van het onderzoek.

Deel III: Conclusies, reflecties en noties voor wetenschap en praktijk

Tot slot gaan wij in deel III in op de conclusies die we trekken op basis van onze theoretische terreinverkenning en analyses. Die conclusies verbinden we aan wetenschappelijke inzichten. Daarna komen we tot reflecties op basis van het onderzoek. Wat valt ervan te leren?

Wij sluiten af met de betekenis van ons onderzoek voor zowel de theorie als de praktijk van bestuurders en professionals in samenwerkingsverbanden.

In de epiloog gaan we in op de betekenis van ons onderzoek voor de adviespraktijk.

Deel I:

Plaatsbepaling van het onderzoek

Deel I:

Plaatsbepaling van het onderzoek

Deel I bevat de positionering van het onderzoek in theoretische en methodische zin. Bij de positionering van het onderzoek in theoretische zin geven wij aan welke theorieën een nauwe relatie hebben met het onderzoek (hoofdstuk 2). Wij behandelen drie onderwerpen van onderzoek, te weten 'samenwerkingsverbanden', 'bestuurders' en 'bestuurders in samenwerkingsverbanden'. Bij elk onderwerp hebben wij een terreinverkenning uitgevoerd naar eerder onderzoek. Nadat wij relevante onderzoeken en theorieën hebben weergegeven, gaan we in op de betekenis daarvan voor onze onderzoeksvragen. Daarmee krijgen deze meer diepte en reliëf.

In hoofdstuk 3 staan de sectoren centraal waarop ons onderzoek zich heeft gericht, de zorg en gebouwde omgeving. Bestuurders acteren in een specifieke context en de sector waarin ze werken, drukt een stempel op die context. We behandelen eerdere onderzoeken en beschrijvingen van (bestuurders in) deze sectoren. Ook geven we inzicht in resultaten van eigen oriënterend onderzoek naar samenwerking in beide sectoren. Uit dat onderzoek blijkt dat de betekenis van samenwerking voor beide sectoren groot is. Tevens blijkt dat samenwerken in beide sectoren niet vanzelfsprekend is.

Tot slot positioneren wij het onderzoek in methodische zin. Wij gaan daarbij in op de aard en methode van onderzoek. Wij laten zien hoe wij het onderzoek hebben vormgegeven en uitgevoerd, en hoe wij zijn gekomen tot onderbouwde antwoorden op de vier onderzoeksvragen van hoofdstuk 1.

Dit eerste deel is theoretisch van aard en bedoeld om het onderzoek in zijn wetenschappelijke context te plaatsen.

2 Bestuurders in samenwerking: een terreinverkenning

In dit hoofdstuk verkennen we eerst de wereld van 'samenwerkingsverbanden' als onderwerp van onderzoek, en daarna die van de 'bestuurders'. Daarna gaan we in op onderzoek naar 'bestuurders in samenwerkingsverbanden'. We sluiten het hoofdstuk af met een beschrijving van de betekenis van deze theoretische verkenning voor de onderzoeksvragen.

2.1 'Samenwerkingsverbanden' als onderwerp van onderzoek

De literatuur biedt verschillende theorieën over samenwerken en interactie tussen organisaties en hun omgeving in het algemeen. Bij de selectie en ordening van de verschillende theorieën maken wij gebruik van de ordeningen van Child, Faulkner en Tallman, (2005), Oerlemans (2007) en de ordening in het M&O-themanummer onder redactie van Boonstra (Boonstra, 2007) naar perspectieven van waaruit samenwerking bekeken kan worden. We hebben bij de verdere uitwerking van dit hoofdstuk gebruik gemaakt van deze bronnen en hebben hun perspectieven op samenwerkingsverbanden gecombineerd. We komen tot vier perspectieven, te weten het economische, het organisatorische, het bestuurskundige en het sociologische en psychologische perspectief, en zullen deze perspectieven hierna kort schetsen.

Als laatste gaan we in deze paragraaf van de terreinverkenning in op onderzoek naar de speciale betekenis van samenwerking: wat maakt het eigenlijk zo bijzonder?

2.1.1 Theorieën vanuit het economisch perspectief

In dit overzicht van economische theorieën over samenwerking maken wij een selectie uit de 'economic perspectives' van Child, Faulkner en Tallman (2005, p. 17 e.v.). Er zijn nogal wat mensen die bestuurders hebben horen zeggen: 'Samenwerken is oké, als het maar geld oplevert. Je werkt niet samen om de lol van samenwerken maar in de eerste plaats om een economisch doel te bereiken.' Een reden om met dit perspectief te beginnen.

TABEL 1
Perspectieven op samenwerkingsverbanden

Perspectief	Invalshoeken	Selectie van onderzoekers
Economisch perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Market power theory • Transaction cost economics • Agency theory • Resource-based theory/resource dependence theory • Transaction value theory • Mededinging 	Porter; Hymer; Williamson; Berle en Means; Eisenhardt; Barney; Wernerfelt; Koka en Prescott; Pfeffer en Salancik; Zajac en Olsen; NMa
Organisatorisch perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic management theory • Sociale netwerktheorie • Resource dependence perspective • Verwerven van resources door leren • Speltheorie • Alliantietheorie 	Geringer; Bleeke en Ernst; Faulkner; Child; Wellman en Berkowitz; Oerlemans; Schoemaker; Granovetter; Burt; Pfeffer en Salancik; Hamel en Prahalad; Zagare; Axelrod; Nalebuff en Brandenburger; De Man; Duysters
Bestuurskundig perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Management in netwerken • Publiek-private samenwerking 	Klijn en Van Twist; De Bruijn en Ten Heuvelhof; Teisman; Beemer, Camps en Kastelein
Sociologisch en psychologisch perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen • Macht • Conflict 	Covey en Merrill; Scholtes; McKnight en Chervany; Nooteboom; Mulder; Schruijer en Vansina; Huxham en Vangen; Van Dongen, De Laat en Maas

Market power theory

Deze theorie beziet de wijze waarop ondernemingen hun succes kunnen verbeteren door zich van een sterkere positie in hun markt te verzekeren. Porter (1985) ontdekte dat de relatieve positie die ondernemingen in hun bedrijfstak innemen, bepaalt welke strategieën voor hen het meest profijtelijk zijn. Samenwerking kan ertoe bijdragen dat er wederzijdse voordelen voor de samenwerkende partijen ontstaan met betrekking tot hun marktmacht. Hymer (1976) was een van de eersten die deze theorie toepaste op samenwerking door onderscheid te maken tussen defensieve en offensieve coalities.

In 1985 introduceerde Porter het concept van de 'value chain', waarin hij onderscheid maakt tussen primaire activiteiten en ondersteunende activiteiten. Samenwerkingsstrategieën kunnen dan worden onderscheiden naar de mate waarin in

verschillende of dezelfde waardeketens wordt samengewerkt. Bij samenwerking in dezelfde waardeketen gaat het om schaaffecten, rationaliseren van capaciteit, kennis combineren of risico's delen. Bij samenwerking tussen partijen in een verschillende waardeketen worden complementaire samenwerkingsverbanden gesmeed. Partners kunnen voortbouwen op elkaars sterktes en marktposities. Zo kan ook een nieuwe waardeketen gevormd worden.

De *market power theory* geeft een goed conceptueel inzicht in relaties tussen partners. Hoe kun je marktmacht vergroten door samenwerking? Samenwerking kan dan een krachtig instrument zijn, maar je bent wel kwetsbaar. De partner kan immers altijd beslissen dat hij in de toekomst zelfstandig toch meer macht kan ontwikkelen. Het is een relatief deterministische wijze van kijken, die geen rekening houdt met de tijdens de samenwerking opgebouwde relatie die het gedrag van bestuurders en beleidsmakers beïnvloedt.

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- verbeteren van de strategische positie; door samenwerking versterken van de strategische positie qua productportfolio, marktbereik, geografische positie
- macht ontwikkelen; bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- reduceren en delen van risico's; onzekerheidsreductie;
- jezelf mede door coöpetitie beschermen tegen competitie.

Transaction costs economics

In de transactiekostentheorie bestaat de omgeving uit partijen met wie geruild kan worden en is het handelen van organisaties gericht op het minimaliseren van de ruil- of transactiekosten. Transactiekosten worden veroorzaakt door het regelen, managen en evalueren van transacties (samenwerkingsrelaties) in markten. Organisaties kijken vanuit dit perspectief dus heel rationeel naar het verschil in transactiekosten bij het behalen van doelen op eigen kracht en het behalen van doelen samen met anderen. In essentie is het de vraag of een activiteit door een markttransactie tot stand komt of dat deze binnen de eigen hiërarchische structuur wordt gerealiseerd. Dus: welke inrichting of vorm kiest men bij de samenwerking zodat die zo veel mogelijk oplevert. Eén van de prominentste uitdragers van deze theorie is Williamson (1975). Hij heeft onder andere vijf factoren geïdentificeerd die relevant zijn voor het nemen van beslissingen over transacties, namelijk opportunisme, begrensde rationaliteit, kleine aantallen, onzekerheid en complexiteit,

en informatie-impact (Child en Faulkner, 1998). Deze vijf factoren hebben te maken met de manier waarop organisaties tegen hun transactiekosten en opbrengsten aankijken. De motieven die hieruit voortvloeien, zijn vooral kostengericht (budgetgericht), zoals risicoverdeling, het behalen van schaalvoordelen/efficiency en kostenverlaging.

Deze theorie is bij uitstek rationeel en biedt vanuit dat perspectief een goed financieel georiënteerd afwegingsmodel. De theorie houdt geen rekening met de wijze waarop een samenwerkingsrelatie zich in de tijd ontwikkelt. Ze houdt ook geen rekening met elementen als ontwikkeling van vertrouwen, lotsverbondenheid en de toenemende wil in een samenwerking om informatie te delen.

De belangrijkste issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- schaalvoordelen bereiken;
- door samenwerken efficiency en rationalisatie realiseren;
- op zoek gaan naar de laagst mogelijke transactiekosten.

Agency theory

De *agency theory* is gericht op de mogelijkheid van principalen ('principals') om zeker te stellen dat agenten of ondergeschikten ('agents') de doelstellingen van die principalen realiseren. Oorspronkelijk (Berle en Means, 1932) was de theorie gericht op het gedrag van eigenaren en managers van een grote onderneming. De theorie is later ook gebruikt om andere relaties te analyseren (werkgever/werknemer, advocaat/cliënt, klant/leverancier). Eisenhardt (1989) focust op het contract als het centrale element tussen principaal en agent. Zij wijst erop dat de theorie een aantal veronderstellingen kent over de aard van het menselijke gedrag, over organisaties en informatie:

- Menselijk gedrag gaat uit van eigenbelang, kent een begrensde rationaliteit en is risico-avers.
- Binnen organisaties is er altijd sprake van enige mate van conflict over doelstellingen van de organisatieleden.
- Er is altijd sprake van informatieasymmetrie tussen principalen en agenten; agenten hebben daarbij specifieke informatie over wat ze doen en laten, en ze beschikken over specifieke contextinformatie.
- Efficiency lijkt het belangrijkste criterium om de effectiviteit aan af te meten.
- Informatie is te koop, waarbij principalen er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen meer geld uit te geven om inzicht te krijgen in het gedrag van agenten.

Vanuit deze uitgangspunten is er altijd sprake van een zoektocht naar het optimale contract tussen partijen; is het effectiever afspraken te maken over gedrag of over resultaten?

Deze theorie heeft voor samenwerking relevantie als het gaat over afspraken die partners met elkaar maken. Als er sprake is van bijvoorbeeld joint ventures waarbij de leidinggevendenden moeten rapporteren aan bestuurders, is dat vanuit de agency-theorie geredeneerd nogal complex, vooral als de verschillende principalen – veelal bestuurders – niet dezelfde houding hebben tegenover vertrouwen, timing en risico. Door de verschillende signalen die bestuurders afgeven aan degene die de joint venture leidt, gaan de agencykosten omhoog en wordt het vertrouwen uitgehold.

Deze theorie is ook relevant als in samenwerkingsverbanden partijen ‘elkaars agent’ worden. In dat geval kan het eigenbelang gaan prevaleren en kan de ene partij opportunistisch gedrag gaan vertonen ten koste van de andere. Er moeten dan systemen van beloning en toezicht worden ingericht, waarbij partners elkaar duidelijk moeten maken hoe de opbrengsten van goede samenwerking gedeeld worden, zodat de achterdocht vermindert en het vertrouwen in de samenwerking groeit.

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- macht ontwikkelen; bundelen van krachten om samen machtiger te staan ten opzichte van derde partijen;
- reduceren en delen van risico's; onzekerheidsreductie.

Resource-based theory/Resource dependence theory

Volgens de resource-based theory (RBT) kan een betere benutting van de ‘resources’ (bronnen, middelen) binnen organisaties uiteindelijk het competitieve verschil met andere concurrerende organisaties uitmaken. Resources waarmee de organisatie concurrentievoordeel kan behalen zijn de sterke, belangrijke, niet imiteerbare, immobiele resources.

De *resource-based view* (RBV) geeft aan dat organisaties die beschikken over unieke, waardevolle, moeilijk imiteerbare en niet-substitueerbare hulpbronnen, duurzaam concurrentievoordeel kunnen verkrijgen. De RBV beschouwt de omgeving vanuit de organisatie: de organisatie heeft de mogelijkheid om het eigen succes te beïnvloeden (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Als de organisatie unieke, waardevolle en moeilijk te imiteren bronnen in haar bezit heeft, houdt dit een voordeel ten opzichte van de concurrent in. Organisaties kunnen natuurlijk ook samenwerkingsverbanden vormen met andere partijen om resources te delen (Koka en Prescott, 2002).

De *resource dependence theory* (RDT), de theorie van de afhankelijkheid van hulpbronnen, ziet de omgeving als een verzameling actoren die schaarse hulpmiddelen bezitten of controleren (Pfeffer en Salancik, 1978). De relatie met de omgeving wordt uitgedrukt in termen van afhankelijkheden en onzekerheden, waarbij organisaties tal van mogelijkheden ter beschikking staan om de ontstane afhankelijkheden te verminderen, waaronder het aangaan van interorganisationale relaties. Organisaties moeten controle krijgen over kritische hulpmiddelen om hen minder afhankelijk van andere organisaties te maken en die andere organisaties afhankelijker van hen. Het gaat hier om het verkrijgen of behouden van macht. Men gaat als organisatie dan ook samenwerken om gebruik te kunnen maken van schaarse resources of producten/diensten. Ook als een organisatie wil innoveren, kan ze bepaalde (schaarse) resources nodig hebben om bepaalde producten of diensten te ontwikkelen.

Dit kan dan een reden zijn om een samenwerkingsrelatie aan te gaan met een organisatie die over deze specifieke resources beschikt (Oerlemans, 2007).

Daarbij is sprake van vier elementen in de afweging:

- Je ontwikkelt je strategische resources intern als je beschikt over voldoende tijd en capaciteit; veelal is een dergelijke 'luxe' niet voorhanden.
- Je haalt de noodzakelijke resources van buiten en koopt ze in. Daar zijn vaak hoge kosten mee gemoeid en daarmee zal het winstpotentieel niet groeien. Bovendien leidt dit tot afhankelijkheid.
- Je kunt andere bedrijven kopen die over deze noodzakelijke resources beschikken. Dat betekent wél dat je de volle marktprijs betaalt, vaak nog met een premie erbovenop. De kosten van de acquisitie kunnen daarmee de opbrengsten te boven gaan. Als de noodzakelijke resources gebonden zijn aan specifieke werknemers, loop je bovendien het risico dat deze na de acquisitie vertrekken en waardevolle kennis meenemen.
- Je kunt een alliantie of joint venture overwegen, waarbij je toegang krijgt tot de noodzakelijke resources zonder dat je ertoe verplicht bent de marktprijs te betalen of die partner in zijn geheel of ten dele te kopen. Een dergelijke

samenwerking stimuleert beide partners tot optimale waardetoevoeging tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de resources ook voor hun eigen organisatie beschikbaar blijven. Sleutelfunctionarissen kunnen hierdoor juist gestimuleerd worden en door samen te werken kan het winstpotentieel nog verhoogd worden. Daar staan wel risico's en kosten tegenover die altijd van toepassing zijn bij een alliantie. Maar in deze theorie is samenwerking een belangrijk instrument om toegang te krijgen tot belangrijke resources, tot cospecialisatie en aanvullende kwaliteiten.

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- toegang tot resources zekerstellen, waaronder de uitwisseling van technologie;
- versnellen van de toegang tot markten.

Transaction value theory

Deze theorie over samenwerking combineert de resource-based view en de transactiekostentheorie. De resource-based view gaat in essentie op zoek naar de maximalisering van opbrengsten op basis van beschikbare middelen en competenties zonder te kijken naar kostenverschillen, terwijl de transactiekostentheorie juist kijkt naar minimalisering van kosten van de besturing van de transactie, ervan uitgaande dat de opbrengsten gelijk blijven en onafhankelijk zijn van de organisatievorm en de governancestructuur. Onderzoekers die transactiewaarde bestuderen, stellen dat de essentie ervan is dat je gezamenlijk en in samenwerking de waarde maximaliseert.

In een samenwerking mag je hogere transactiekosten maken, als je daarmee maar de opbrengsten nog meer verhoogt door een unieke combinatie te maken die niet te verkrijgen is tegen lagere transactiekosten. Onderzoekers op dit gebied zijn Zajac en Olsen (1993). Zij suggereren dat allianties die worden beoordeeld vanuit een pure kostenfocus irrationeel lijken wanneer geen rekening wordt gehouden met het feit dat een eventueel hogere gemeenschappelijke waarde wordt toegevoegd. Dit doet zich vooral voor in het geval van ogenschijnlijk minder efficiënte structuren en samenwerkingsvormen.

Uiteindelijk gaat deze theorie ervan uit dat de opbrengsten hoger zijn als je kunt samenwerken en productiemiddelen kunt delen. Opportunistisch gedrag van een

van de partners kan de opbrengsten op korte termijn of eenmalig voor die partner verhogen, maar zal toekomstige opbrengsten verlagen en leiden tot hogere kosten in harde en zachte assets. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de noodzakelijke investeringen door een of meer partners de alliantie zullen versterken als gevolg van de transactiewaarde en dat de transactiewaarde van de alliantie belangrijker is dan opportunistisch gedrag.

De belangrijkste issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- innoveren; door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld en kan er waarde worden gecreëerd;
- gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen;
- overwinnen van investeringsbelemmeringen (o.a. door publieke regelgeving).

De economische invalshoeken, zoals hier op basis van de inzichten die Child, Faulkner en Tallman in hun basiswerk *Cooperative Strategy* (2005) hebben gepresenteerd, laten een beeld zien van economische afwegingen die centraal staan bij keuzes voor samenwerken. We voegen hier inzichten over mededinging aan toe omdat die voor samenwerking tussen organisaties relevant zijn.

Invalshoek mededinging

In de Richtsnoeren *Samenwerking Ondernemingen* van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa, 2005) is aangegeven welke grenzen er zijn aan samenwerking tussen ondernemingen vanuit juridisch perspectief. Deze richtsnoeren zijn uitermate relevant voor de zorgsector en de gebouwde omgeving. De achtergrond is de stelling dat consumenten gebaat zijn bij concurrentie, omdat dit op termijn leidt tot een optimale verhouding tussen prijs en prestatie. Het gaat om 'rivalry under uncertain conditions'. Ondernemers willen die rivaliteit onder onzekere omstandigheden inperken, wat weer tot suboptimale concurrentieverhoudingen kan leiden. Om dit te reguleren legt artikel 6 van de Mededingingswet, het zogenaamde kartelverbod, beperkingen op aan samenwerking.

Op grond van dit kartelverbod zijn 'overeenkomsten tussen ondernemingen, besluiten van ondernemersverenigingen, en onderling afgestemde feitelijke gedragingen van ondernemingen verboden als ze ertoe strekken of ten gevolg hebben dat de mededinging op de Nederlandse markt of een deel daarvan wordt

verhinderd, beperkt, of vervalst' (NMa, 2005, p. 4). De richtsnoeren geven aan hoe de NMa op grond van de mededingingswet samenwerkingsvormen beoordeelt. Er is ook een specifiek richtsnoer ontwikkeld voor de zorgsector (NMa, 2002). Ook de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft de spelregels voor samenwerking vastgelegd in een beleidsmaatregel met de titel *Aanmerkelijke Marktmacht in de Zorg* (2007).

De belangrijkste issues voor samenwerking vanuit deze invalshoek zijn:

- macht ontwikkelen; bundelen van krachten ten opzichte van derden;
- reduceren en delen van risico's.

2.1.2 Theorieën vanuit het organisatorisch perspectief

In dit overzicht van organisatorische invalshoeken voor samenwerking maken wij een selectie uit de 'managerial and organizational perspectives' van Child, Faulkner en Tallman, 2005, p. 33 e.v., en het organisatiekundige en het bedrijfskundige perspectief uit het themanummer van M&O over ondernemen in allianties en netwerken (Boonstra, 2007).

Strategic management theory

Hamel en Prahalad (1994) benadrukken het strategische belang van een portfolio van kerncompetenties. Volgens hen wordt de concurrentiestrijd bepaald door het sneller en tegen lagere kosten opbouwen van kerncompetenties, waaruit dan nieuwe producten ontstaan. In de metafoer van de boom zien zij het wortelstelsel dat voor voedsel en stabiliteit zorgt als kerncompetentie. Dit betekent dat je niet alles zelf moet willen doen en dat samenwerken van belang is voor activiteiten die niet tot je kerncompetentie behoren; dat je kunt samenwerken om kerncompetenties te versterken of op te bouwen.

Vanuit strategisch perspectief beschouwd gaat het er bij samenwerking om dat partners een zo goed mogelijke 'fit' bereiken tussen hun respectievelijke strategieën en dat de samenwerking ertoe bijdraagt dat ieder zijn doelstellingen bereikt. De literatuur over strategisch management in relatie tot samenwerking kent drie dominante thema's:

- De motieven om samenwerkingsverbanden aan te gaan; deze motieven kunnen worden afgeleid uit diverse theorieën die in deze paragraaf worden besproken.
- De partnerselectie, die er ook op gericht is dat de betrokken partijen hun doelstellingen kunnen bereiken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen

taakgerelateerde criteria en partnergerelateerde criteria. Bij taakgerelateerde criteria gaat het dan om zaken die direct te maken hebben met wat je met de samenwerking wilt bereiken en de daarvoor benodigde competenties, financiële middelen, technologie, marketing, distributie, toegang tot instanties en onderhandelingscapaciteiten. Bij partnergerelateerde criteria gaat het om zaken als cultuur, omvang, structuur, reputatie in samenwerking, ervaringen uit het verleden, compatibiliteit en vertrouwen tussen de topmanagementteams (Geringer, 1991).

- De noodzaak op cultureel en systeemniveau samenhang te realiseren. Hier gaat het om de noodzaak een 'cultural' fit te bereiken die noodzakelijk is om samen te kunnen werken (Bleeke en Ernst, 1991; Faulkner, 1993).

Deze theorieën leggen, meer dan de economische theorieën, de nadruk op samenhang en omgevingsfactoren. Ze kijken ook meer vanuit het perspectief van de samenwerking dan alleen vanuit het perspectief van een van de partners. Anders dan bijvoorbeeld de theorie over marktmacht en transactiekosten komen in de strategische managementtheorie de actoren meer aan bod. Het zijn niet alleen de omstandigheden die de keuzes bepalen; het gaat hier ook om strategische keuzes die actoren moeten maken en beslissingen die ze nemen voor hun organisatie (Child, 1997).

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- verbeteren van de strategische positie: door samenwerking versterken van de strategische positie betreffende productportfolio, markt bereik, geografische positie;
- macht ontwikkelen: bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- reduceren en delen van risico's: onzekerheidsreductie; jezelf beschermen tegen competitie mede door samenwerking met concurrenten (coöpetitie);
- gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen.

Sociale netwerktheorie

De sociale netwerkbenadering is een combinatie van ideeën die ontsproten zijn aan de structuralistische netwerkbenadering (Wellman en Berkowitz, 1988) en meer recentelijk aan de 'embeddedness'-benadering (Granovetter, 1985) en de sociaal kapitaalbenadering (Burt, 2005). Oerlemans (2007) stelt dat bijvoorbeeld de variatie in prestatie van actoren (individueen, groepen individuen, afdelingen of

organisaties) niet alleen verklaard kan worden uit verschillen in eigenschappen van actoren, maar dat hun relaties en netwerkposities evenzeer sterke verklaringen kunnen geven voor het gedrag van actoren en de daaraan gerelateerde uitkomsten.

In het *netwerkperspectief* bestaat de omgeving uit een set organisaties die al dan niet verbonden zijn en die hulpbronnen uitwisselen. De sociale netwerkbenadering richt zich op de gezamenlijke activiteiten van en de voortdurende uitwisseling tussen actoren in sociale systemen. Oerlemans plaatst de uiteenlopende vormen van samenwerkingsrelaties en netwerken daarmee in het perspectief van een aantal belangrijke behoeften van organisaties om te reageren op hun omgeving. Hij verwijst daarbij ook naar de *contingentietheorie*. In de *contingentietheorie* wordt de omgeving voorgesteld als de bron van dynamiek en onzekerheid op basis waarvan organisaties hun structuren moeten aanpassen, zodat er weer sprake is van een fit.

Omdat de omgeving van organisaties wordt voorgesteld als een web van relaties is het handelen van actoren gericht op inbedding in netwerken en relaties. Het gaat om een combinatie van de sociologische en de economische benaderingen omdat inbedding betekent dat:

- actoren er de voorkeur aan geven te interacteren met bekenden in plaats van onbekenden;
- economische relaties deel uitmaken van een brede set sociale relaties;
- al bestaande relaties van invloed zijn op de ontwikkeling van nieuwe relaties.

Schoemaker koppelt netwerkvorming aan het begrip sociaal kapitaal, verwijzend naar de definitie van Cohen en Prusak: 'Sociaal kapitaal bestaat uit het geheel van actieve relaties tussen mensen: vertrouwen, wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedrag dat mensen verbindt tot netwerken en gemeenschappen waardoor gemeenschappelijke actie mogelijk wordt' (Schoemaker, 2006).

De laatste jaren hebben onderzoeken naar communities veel aandacht gekregen. Communities worden gekenmerkt door een hoge mate van zelforganisatie. Van Wendel de Joode (2005) deed onderzoek naar open source communities en stelde dat in dergelijke communities geen sprake lijkt te zijn van de gangbare mechanismen die de inzet en bijdragen regelen van individuen die samenwerken. Zo is er geen locatie waar men elkaar fysiek ontmoet, er is geen masterplan waarin werk wordt verdeeld, er is geen centraal besturingspunt. Er zijn geen onderlinge contractuele relaties en geen vastomlijnde criteria om te bepalen wie nu deel uitmaakt van een community en wie niet.

Er is ook geen autoriteit die dat vaststelt. Tegelijkertijd zijn communities succesvol: software die tot stand is gebracht in open source communities neemt een belangrijke, in sommige gevallen zelfs dominante plaats in op de softwaremarkt en de organisatievorm 'open source' wordt in toenemende mate toegepast.

Van Wendel de Joode vergroot het inzicht in deze vorm van samenwerken doordat hij in zijn onderzoek een aantal principes heeft aangeduid waarlangs deze communities zichzelf organiseren, zoals mechanismen voor het definiëren van de grenzen van een community, regels voor productie, methoden voor conflictantering, mechanismen van collectieve besluitvorming, toezicht en sanctionering, het omgaan met complexiteit van de collectieve opgave en mechanismen voor het borgen van kwaliteit en betrouwbaarheid. Hij beschrijft een context waarin de bestuurder in de zin van besturing en besluitvorming geen rol van betekenis lijkt te spelen.

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- leren van en met partners door kennis en ervaring uit te wisselen;
- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- toegang tot resources zekerstellen, waaronder de uitwisseling van technologie.

Resource dependence perspective

Het perspectief van resource dependence heeft een politiek aspect omdat het mede uitgaat van het gebruik van macht. Dit is niet alleen van toepassing bij samenwerking tussen partners, maar speelt ook binnen een samenwerkingsverband. Dit perspectief is ook aanvullend op de resource-basedtheorie, omdat het mensen centraal stelt, en ook kijkt naar competenties van organisaties en hun mensen als basis voor de strategie. In die zin houdt deze theorie zich ook bezig met mogelijkheden om mensen in samenwerkingsverbanden, mensen als belangrijkste resources te motiveren.

Dit perspectief concentreert zich op de onderhandelingen en afspraken tussen organisaties en externe stakeholders of partners over noodzakelijke resources in de verwachting dat dit leidt tot waardevolle opbrengsten. Als resources of competenties niet in voldoende mate beschikbaar zijn, is de kans groot dat samenwerking ontstaat. Volgens Pfeffer en Salancik (1978) dwingt schaarste aan resources organisaties ertoe relaties aan te gaan om macht over, invloed op of control van organisaties te verkrijgen die over die bronnen kunnen beschikken.

Daarbij benadrukken Pfeffer en Salancik dat dit een gevecht betreft en er zich conflicten tussen organisaties zullen voordoen. Het is een machts spel. Toch gaan zij er wel van uit dat er mogelijkheden tot samenwerking zijn. De voordelen moeten dan de nadelen overtreffen en die nadelen hebben ook betrekking op de kosten van het managen van de samenwerking, het 'gedoe' dat dit met zich meebrengt en de complexiteit van de besluitvorming.

Het verwerven van resources door leren

Een speciale plaats in de literatuur wordt ingenomen door het perspectief van 'leren'. In dit perspectief werken organisaties samen om de mogelijkheden te exploreren leerervaringen op te doen en zich meer als 'lerende organisatie' te gedragen. Deze wijze van denken over alliantievorming wordt breed gedragen door onderzoek dat suggereert dat bedrijven hun competitieve positie moeten versterken door superieure kennis. Huxham en Vangen stellen dat de theorieën over leren verschillende gedaantes aannemen. Zo geven ze het voorbeeld van de auto-industrie waar autoproducenten hun leveranciers trainen (2005). Veel van de gebruikte motieven gaan dan ook over het verkrijgen van de technologische capaciteiten van de partnerorganisaties, het verschaffen van toegang tot resources. Sommige onderzoekers verdelen de theorie in twee activiteiten, namelijk exploratie en exploitatie. Bij exploratie worden nieuwe ideeën over waardecreatie opgedaan. Dit kan onder andere inventie en innovatie omvatten. Bij exploitatie wordt gekeken hoe het ontwikkelde het best naar de markt gebracht kan worden. Men richt zich dan bijvoorbeeld op het verhogen van productiviteit en op kostenreductie. Wat aan deze theorie opvalt, is dat ook weer de competitieve positie van de organisatie wordt genoemd.

Echter, deze theorie legt vooral de nadruk op de positie die verkregen moet worden met superieure kennis, terwijl bijvoorbeeld in de resource dependency theory de nadruk ook kan liggen op andere competenties. Het lijkt er dan ook op dat de mate waarin deze theorie tot uiting komt, afhankelijk is van de omstandigheden in de sector. In bijvoorbeeld de biotechnologiesector is superieure kennis veel belangrijker dan in de financiële dienstverlening.

De belangrijkste issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- verbeteren van de strategische positie: door samenwerking versterken van de strategische positie betreffende productportfolio, marktbereik, geografische positie;

- macht ontwikkelen: bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- toegang tot resources zekerstellen, waaronder de uitwisseling van technologie.

Speltheorie

De speltheorie houdt zich bezig met het voorspellen van de uitkomst van 'spellen, sociale situaties, waarbij twee of meer actoren betrokken zijn, wier belangen verbonden of afhankelijk van elkaar zijn' (Zagare, 1984). Omdat de speltheorie zich bekommert om strategieën van de spelers en de effecten op de uitkomst is er een directe relatie met samenwerkingsverbanden.

Speltheoretici hebben vooral over het dilemma tussen competitief en coöperatief gedrag zeer uitgebreide kennis opgedaan. Coöperatief gedrag zal waarschijnlijk de gezamenlijke opbrengst maximaliseren, maar niet de persoonlijke uitkomst. Het 'prisoner's dilemma' is daarbij het meest bekend.

De Ridder karakteriseert de speltheorie als 'a mathematical approach to social interactions' (2007, p. 21). Er zijn verschillende 'takken' in de speltheorie. Deze hebben allemaal een gemeenschappelijke rationale. Ze gaan ervan uit dat spelers als actor hun nut willen maximaliseren. Daarbij zijn de actoren op de een of andere manier van elkaar afhankelijk; ze moeten dus rekening houden met de opstelling van anderen.

Het spel van het prisoner's dilemma kan gebruikt worden om de effectiviteit van verschillende keuzes en de neigingen naar die keuzes te meten. De meting van de effectiviteit is door Axelrod gedaan (Axelrod, 1984). Axelrod organiseerde een competitie voor computerprogramma's en nodigde experts in het veld van de speltheorie uit zo'n programma te schrijven. Tot zijn grote verbazing won het simpelste programma, tit-for-tat genaamd. Axelrod ziet in tit-for-tat een mogelijkheid voor het ontstaan van samenwerking binnen natuurlijke samenwerkingsvormen waarvan de individuen aanvankelijk puur en alleen voor het eigenbelang gaan.

Toegepast op samenwerkingsverbanden zijn dit belangrijke lessen:

- Als er sprake is van een eenmalige onderhandeling (zero-sum game), dan is de strategie van hard onderhandelen en het onderste uit de kan halen optimaal. Je

moet dan wel zeker weten dat je de andere partij een volgende keer niet meer tegenkomt of dat je gedrag niet bekend wordt aan andere individuen.

- Bij zero-sum games is de totaalopbrengst nul, immers wat de een wint, verliest de ander. Bij non-zero-sum games daarentegen is de uitkomst groter dan nul; iedereen wint met deze spelen (win-win). In het eerste geval gaat het om concurrentie (competitief), in het tweede om samenwerken.

Uitgaande van de speltheorie komen Nalebuff en Brandenburger in hun boek *Coopetition* (1996) met de conclusie dat organisaties de effecten van competitief en coöperatief gedrag moeten afwegen. Hoewel de speltheorie niet helemaal klopt met de werkelijkheid, zijn er zeker veel lessen uit te trekken voor spelers die in samenwerkingsverbanden acteren, zeker ook als er met behulp van gaming ervaring in wordt opgedaan en individuele spelers kunnen leren van de effecten van hun gedrag.

In dit overzicht van perspectieven op samenwerking mag het Nashequilibrium niet ontbreken. Nash Jr. (14 juni 1928) is een wiskundige die vooral bekendheid kreeg door zijn werk op het gebied van de speltheorie. Hij ontving hiervoor samen met twee andere speltheoretici, Selten en Harsanyi, de Nobelprijs voor de Economie in 1994. In 1950 behaalde hij de PhD-graad voor zijn dissertatie: *Noncooperative games*, die hem 44 jaar later de Nobelprijs zou bezorgen. Nash' studies over dit onderwerp leidden tot enkele baanbrekende wetenschappelijke artikelen.

In december 2001 kwam een film uit over een aantal episoden uit Nash' leven, getiteld *A Beautiful Mind*. Deze met vier Oscars bekroonde film beschrijft het levensverhaal van Nash. In de film komt de volgende situatie voor: Nash zit met een aantal medestudenten in de kroeg te discussiëren over de economische wetenschap. Terwijl ze aan het praten zijn, komt er een zeer mooie blondine binnen, gevolgd door een aantal brunettes die er ook niet lelijk uitzien. Nash en zijn vrienden zijn onmiddellijk van hun onderwerp afgeleid door zoveel schoonheid. Een van zijn vrienden stelt voor om ieder voor zich een poging te wagen om het hart van de blondine te veroveren: 'Dat de beste moge winnen!' Nash zegt dat dit niet slim is: 'Als we ons allemaal op de blondine storten, dan zal ze ons afwijzen. Vervolgens zullen de brunettes zichzelf als de tweede keus zien en hebben wij ook bij hen onze kansen vergooid.' Dus hij stelt hun voor om toch ieder voor een brunette te gaan, dan hebben ze ieder geval een gezellige avond. Deze strategie zal niet tot het zogenaamde Nashevenwicht leiden. Als de anderen voor een brunette gaan, is het

juist optimaal voor de blondine te gaan. Maar Nash gaat niet voor de blondine. Hij maakt geen gebruik van de door hem ontwikkelde theorie. Een sleuteluitspraak in deze prachtige film is dan ook: 'Adam Smith heeft ongelijk. Als iedereen voor zijn eigen geluk strijdt, betekent dat nog niet dat de wereld daar beter van wordt. Pas wanneer iedereen voor zijn eigen geluk strijdt en tevens rekening houdt met het belang van de groep, kan een optimaal resultaat worden behaald.'

Alliantietheorie

In zijn boek *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument*, gaat De Man uitgebreid in op de essentie van allianties en hun besturing (2006). Hij definieert een alliantie als een privaat samenwerkingsverband tussen een of meer onafhankelijke ondernemingen, met als criteria een gezamenlijk doel, (...) gezamenlijke risico's kosten en opbrengsten, (...) regelmatige daadwerkelijke samenwerking (...) en gezamenlijke besluitvorming (...) (De Man, 2006, p. 13). Hij zet ook de voor- en nadelen van allianties af tegen andere vormen van organiseren (markttransacties, autonoom ontwikkelen en fusie/overnames). Ook gaat hij in op de afweging van het besturen van een alliantie op basis van trust en/of control. Een van de conclusies is 'alliëren kun je leren'. De Man en Duysters gaan in de M&O-special (Boonstra, 2007) over allianties en netwerken in op alliantie management en op instrumenten die je kunt inzetten om de slaagkans van allianties te verhogen.

Zij geven aan dat naast aandacht voor complementaire doelstellingen, keuze van het juiste besturingsmodel, fit van de partners en de rol van vertrouwen, ook alliantievaardigheid en alliantie management technieken van groot en, naar hun oordeel, van doorslaggevend belang zijn om de slaagkans te verhogen. Beide auteurs gaan in dit artikel in op de hardere kant van alliantievaardigheid.

Bij alliantie management technieken moet gedacht worden aan alliantie databases, alliantie handboeken, 'vice presidents for alliances', alliantie managers, afdeling alliantie management, standaardproces voor partnerselectie, evaluatie van allianties met de partners, externe alliantie training, alliantie specialisten en 'gatekeepers'. Er zijn onderzoeken uitgevoerd naar alliantievaardigheid (Bell en Lemmens, 2007; Duysters en Heimeriks, 2002). De rode draad die loopt door de technieken die van het grootste belang zijn, is 'leren': individuele evaluaties, gezamenlijke evaluaties, alliantie-metrics en cross-alliantie-evaluaties. Een belangrijke succesfactor voor allianties ligt niet zozeer in de relatie tussen de partners als wel bij de partners zelf. Kennis over alliantie management is een belangrijke factor voor het succes. De auteurs geven op basis van hun onderzoek de volgende richtlijnen:

- alliantie management moet gezien worden als een apart vakgebied, kennisopbouw in dit vakgebied dient apart te worden vormgegeven;
- organisaties moeten leren allianties te managen;
- opgedane kennis moet worden vastgelegd in alliantie management technieken.

De belangrijkste issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- leren van en met partners door kennis en ervaring uit te wisselen;
- macht ontwikkelen: bundelen van krachten om samen machtiger te staan tegenover derde partijen;
- reduceren en delen van risico's: onzekerheidsreductie;
- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld.

2.1.3 Theorieën vanuit het bestuurskundig perspectief

Allianties zijn niet alleen in het bedrijfsleven van belang, maar ook in zogenoemde maatschappelijke markten (Beemer, Camps en Kastelein, 2007). De auteurs gaan in op alliantievorming in maatschappelijke sectoren als wonen, zorg, welzijn en onderwijs. Zij geven aan dat de motieven per sector verschillen. Bedrijfskundige benaderingen gaan meer uit van het gegeven dat bedrijven er al dan niet voor kunnen kiezen allianties aan te gaan. In bestuurskundige concepten is meer sprake van de onvermijdelijkheid van samenwerken.

Ze maken daarbij onderscheid tussen horizontale, verticale en diagonale allianties en stellen dat er een trendbreuk plaatsvindt van schaalvergroting naar alliantievorming die te verklaren is uit de transitie die maatschappelijke sectoren doormaken. De maatschappelijke sectoren moeten immers maatschappelijke markten worden die kunnen inspelen op de geïntegreerde, maar ook persoonlijk gedifferentieerde vraag van burgers en cliënten.

In de Angelsaksische alliantie en netwerk literatuur is beperkt aandacht voor het bestuurskundige perspectief van samenwerken. Samenwerking in de publieke sector is veelal een gegeven en daarom is veel kennis over samenwerken in netwerken ook in die context en omgeving ontwikkeld. Als wij vanuit de Nederlandse situatie kijken, neemt de aandacht voor publiek-private samenwerking toe. Dat zijn de twee perspectieven die wij hier kiezen.

Management in netwerken

De Bruin en Ten Heuvelhof (2004) stellen dat eigenlijk in iedere situatie sprake is van samenhang tussen organisaties en actoren en dat spelers ook altijd vanuit dat perspectief van samenwerking in netwerken tot hun antwoorden en oplossingen moeten komen. In hun interessante boek zetten zij de logica van de hiërarchie tegenover de logica van het netwerk. In een netwerk is altijd sprake van pluriformiteit, van geslotenheid (ongevoeligheid voor sturingsignalen van buiten) en van interdependentie. Zij geven aan dat besluitvorming in een netwerk bestaat uit het voortdurend koppelen en ontkoppelen van problemen en oplossingen. Een partij moet onderhandelen met andere partijen en dat vraagt om een onderhandelingsstrategie: een partij moet nagaan met wie ze wil onderhandelen, over welke onderwerpen, en moet ervoor zorgen dat de onderwerpen zodanig worden 'geframed' dat het aantrekkelijk is voor de andere actoren om aan de onderhandelingen deel te nemen. Ook geven ze de fundamentele verschillen aan tussen de rationele benadering en de netwerkbenadering wat betreft probleemformulering, vaststellen van doelstellingen, bepalen van randvoorwaarden, structureren van het probleem, informatieverzameling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie. Op basis van deze analyse komen ze tot een aantal spelregels in netwerken. Die spelregels zijn nodig omdat ze voorspelbaar maken welk gedrag wel en welk gedrag niet geoorloofd is.

Nauw verbonden met het werk van De Bruijn en Ten Heuvelhof is dat van Geert Teisman. Hij maakt studie van processen in complexe bestuurlijke (publieke) omgevingen waarbij hij een duidelijke trend waarneemt van hiërarchische naar netwerkmachtige stelsels (Teisman, 2006). Aan de ene kant ontwikkelt het domein waarin overheden interventies plegen zich naar een netwerkstructuur, anderzijds is ook de overheidsorganisatie aan dezelfde ontwikkeling onderhevig.

Dat is voor de bestuurder en de ambtenaar in het publieke domein voelbaar: 'Het bestuur en de top van de ambtelijke wereld zijn zich bewust van het fenomeen 'netwerkvorming'. Zij zullen zich nu nog tot de netwerkvorming moeten gaan verhouden, net zoals bedrijven dat in de afgelopen decennia hebben gedaan, noodgedwongen onder de tucht van de markt. De overheid is minder gewend om zich aan te passen aan externe omstandigheden. De interne logica domineert en opvattingen over de representatieve democratie en het primaat van de politiek legitimeren en versterken deze dominantie. De spanning tussen de interne logica en de logica van netwerkvorming neemt steeds meer toe en bestuurders zitten midden in dit spanningsveld tussen het behoud van het bestaande en het zoeken naar nieuwe besturingsconcepten' (2006, p. 7). Teisman legt daarmee ook

de verbinding met de rol van de bestuurders, positioneert hen in een complexe omgeving en poogt helderheid te scheppen over de essentie van de complexiteit van de context waarin zij opereren. Teisman onderzoekt 'complexe systemen' en maakt een onderscheid tussen de kwalificaties 'ingewikkeld' en 'samengesteld'. *Ingewikkelde* systemen ziet hij als varianten van eenvoudige systemen in de zin dat het steeds mogelijk blijkt om de werking van de systemen te doorgronden en terug te brengen tot 'eenvoudige' mechanismen. Als je maar goed genoeg je best doet en er voldoende energie in stopt, zijn ingewikkelde systemen uiteindelijk te doorgronden. 'Ingewikkelde systemen zijn volgroeide varianten van eenvoudige systemen met grenzen en stabiele hoofdlijnen van werking' (Teisman, 2007, p. 24). *Samengestelde* systemen echter zijn opgebouwd uit ingewikkelde interacties en interferenties van actoren (individueen, organisaties, instituties); er zijn geen duidelijke grenzen van het systeem herkenbaar en de hoofdlijnen van werking zijn naar hun aard niet kenbaar. Samengestelde systemen worden gekenmerkt door processen als toeval, emergentie en non-lineaire ontwikkelingen die weliswaar onvoorspelbaar zijn, maar wel tot vernieuwing en innovatie leiden. In lijn daarmee onderscheidt hij ook twee benaderingen van complexiteit, die ook in bestuurlijke stijlen herkenbaar zijn (tabel 2).

Complexe systemen zijn volgens Teisman tegelijkertijd ingewikkeld én samengesteld. En daarmee deels te doorgronden, maar deels ook niet. Delen van complexe systemen zijn te begrijpen door rationele analyse en het toepassen van wetmatigheden, andere kunnen alleen maar als toeschouwer worden gevolgd omdat ze tot stand komen door ingewikkelde interacties tussen zelfsturende actoren. Daarmee hebben bestuurders vaardigheden nodig zowel in de ingewikkelde als in de samengestelde situaties. Maar zij moeten zich bovenal bekwaamen in de beoordeling wanneer welk handelingsrepertoire effectief is.

Teisman legt een relatie met de organisaties en de instituties die opereren in het publieke domein en stelt dat deze nog in belangrijke mate zijn ingericht op netwerkvorming. Zo wordt de eenheid van bestuur ondermijnd omdat dit op gespannen voet staat met territoriaal gebonden en sectoraal opgesplitste bestuurlijke organisaties. Ook wordt de organisatie als eenheid van beleidsproductie ondermijnd, omdat organisaties als zelfstandige entiteiten positie verliezen en het belang van interactie tussen organisaties toeneemt. En dat projecteert hij evenzeer op de managers van die organisaties: 'De spanning tussen netwerkvorming en de klassieke oriëntatie van lijnmanagers is problematisch. Topmanagers blijken vooral managers van hun eigen organisatie. Zij leggen er eer mee in hun

TABEL 2

De twee bestuurlijke benaderingen van complexiteit
(TEISMAN, 2007, P. 47)

Systemen	Complexiteitreducerende benadering	Complexiteiterkende benadering
Samenlevingen	Ingewikkeld, met kenbare structuur, grenzen en behoeften	Samengesteld, als organisch op elkaar ingrijpend geheel van subsystemen
Leidinggeven in complexe samenlevingen	Evolutie door de keuze van leiders voor trajecten waarheen de samenleving zich gaat bewegen (sturing)	Evolutie door de graad van verbinding tussen en versmelting van samenstellende delen en leidinggevendenden
Bestuurlijke stelsels	Ingewikkeld systeem met organisatie en regelsysteem als basismechanismen	Systeem waar werking afhangt van verbindend vermogen tussen samenstellende delen
Leidinggeven in bestuurlijke stelsels	<ul style="list-style-type: none"> • Met organisatie en regels is op hoofdlijnen te sturen • Door reorganisatie en verdeling van taken en verantwoordelijkheid ontstaan ordelijke stelsels 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketens, netwerken en processen genereren verbindende werking • Door verbindend vermogen ontstaan vitale stelsels
Processen van ontwikkeling	Ingewikkelde reeks activiteiten die in vaste relatie tot elkaar zijn te brengen en samen een te voorspellen en beheersen pad afleggen	Samengestelde configuratie van activiteiten waartussen chaotische samenhang ontstaat die achteraf als proces wordt benoemd
Leidinggeven in processen	Keuzes maken bij elke tweesprong gebaseerd op rationele afweging	Verbindingen maken tussen samengestelde delen op zoek naar tijdelijke heelheid
Gedrag van leidinggevendenden	Richt aandacht op regels en organisatie die gedrag en ontwikkeling sturen (padafhankelijk)	Richt aandacht op verbindend vermogen tussen samengestelde delen
Competenties van leiders	Geeft duurzame oplossingen bij problemen en benadrukt zo dat er een helder traject is naar een betere, gekende toekomst	Geeft vanuit kennis over eigen onwetendheid en onvermogen leiding aan zoektochten op weg naar het onbekende

eigen organisatie beter te positioneren dan de omliggende organisaties. Wie kan zich niet de blijdschap voor ogen halen die ambtenaren uitstralen wanneer zij voor hun eigen organisatie-eenheid een meer dan evenredig deel van de staatsmiddelen weten binnen te slepen, ten koste van omliggende overheidsorganisaties?' (Teisman, 2007, p. 9).

Belangrijke issues voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- macht ontwikkelen: bundelen van krachten om samen machtiger te staan ten opzichte van derde partijen;
- jezelf mede door coöpetitie beschermen tegen competitie;
- tegemoetkomen aan een appèl en de morele noodzaak (het kan gewoon niet anders);
- gebruikmaken van aanvullende competenties.

Publiek-private samenwerking (PPS)

Zoals Beemer, Camps en Kastelein (2007) al aangaven, kan ook sprake zijn van samenwerking tussen publieke en private partijen. PPS wordt vaak genoemd als instrument om publieke doelen beter te realiseren. Overheden en private actoren zouden zich dan kunnen concentreren op die zaken waar ze goed in zijn, en de combinatie kan dan synergie opleveren. Klijn en Van Twist hebben een analyse gemaakt van publiek-private samenwerkingsverbanden. Die analyse laat zien dat achter dit concept verschillende ideeën schuilgaan (Klijn en Van Twist, 2007).

Zij geven aan dat onder de noemer PPS twee organisatorische verschijningsvormen, maar ook twee verschillende theoretische ideeën schuilgaan. Aan de ene kant zien ze dat PPS geïnspireerd wordt door het zogenoemde New Public Management. De overheid moet zich volgens deze theorie meer richten op het formuleren van beleid, maar het uitvoeren ervan aan anderen overlaten. Dat zou de efficiëntie en effectiviteit van het overheidsoptreden bevorderen. Het gaat dan om privatisering, marktwerking, uitbesteding en verzelfstandiging. Overheidsorganisaties moeten de uitvoering monitoren via performance indicators.

Samenwerking tussen publieke en private partijen kan niet alleen betere producten en beter beleid opleveren voor complexe maatschappelijke problemen, maar ook leiden tot innovatieve producten door verschillende kwaliteiten te combineren. Het gaat hier dan meer om horizontale vormen van samenwerking; betere horizontale coördinatie zou leiden tot betere producten, meer innovatie, en een snellere en gemakkelijker uitvoering van het beleid. Tevens zien Klijn en Van Twist in PPS twee organisatorische vormen, de contractarrangementen en de partnerschapsarrangementen, die ze verder uitwerken.

Zij analyseren verder veel lopende PPS-constructies en concluderen dat in de beleidsdiscussie de contractuele vorm van PPS sterk overheerst, maar dat deze in de praktijk slechts in geringe mate voorkomt. De meeste PPS-projecten hebben juist een partnerschapskarakter, zij het dat die samenwerking in organisatorische vorm slechts heel licht is ingevuld. Zij geven voorts aan dat de voortgang van projecten vooral afhangt van actief procesmanagement (verbinden van beslissingen, activeren actoren, manoeuvreren naar een interessante uitkomst). Wat daarom in de toekomst naar hun oordeel vooral aandacht behoeft, is de rol van managers in PPS-projecten, en dan vooral de lastige keuzes waarvoor managers staan in de dagelijkse werkzaamheden binnen die projecten.

Belangrijke issues voor samenwerking die vanuit deze theoretische invalshoek worden geboden, zijn:

- voldoen aan de verplichting tot samenwerking van overheidswege ('Gij zult samenwerken!'); in een aantal situaties verplicht de overheid door wet- en regelgeving (of door politieke druk) daartoe;
- tegemoetkomen aan een appèl en morele noodzaak (het kan gewoon niet anders); het besef dat de echt grote vraagstukken, zoals zorg, veiligheid, armoede, economische ontwikkeling en integratie, door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost;
- 'één gezicht' voor de omgeving vormen en voldoen aan specifieke klantwensen; met name in de publieke omgeving is het devies dat verschillende organisaties moeten samenwerken om te voorkomen dat burgers of bedrijven 'van het kastje naar de muur' worden gestuurd;
- ketenintegratie realiseren door coördinatie in de keten.

2.1.4 Theorieën vanuit het sociologische en psychologische perspectief

Over interactie tussen mensen en groepen mensen is veel gepubliceerd, maar het aantal onderzoeken dat over interactie in relatie tot samenwerken tussen organisaties is gepubliceerd, is relatief beperkt. Wel zijn er bepaalde thema's die steeds terugkomen. Dat zijn de thema's vertrouwen, macht en de betekenis van conflicten. Daarop gaan wij hierna in.

Vertrouwen in samenwerking

Scholtes schreef bij het afscheid van Otto een bijdrage over 'vertrouwen in de gele wereld', waarin zij onder meer de verschillende invalshoeken van vertrouwen schetst (Scholtes, 2006). Zij maakt daarin onder meer gebruik van publicaties over

vertrouwen van Covey en Merrill (2006), Limperg (1932), McKnight en Chervany (2001) en Nooteboom (2006).

Vertrouwen is een multidisciplinair begrip. Economen, sociaalpsychologen, sociologen en politicologen hebben zich over dit rijke verschijnsel gebogen. In ons taalgebied is *De leer van het gewekte vertrouwen* (Limperg, 1932) een klassieker voor accountants. In hun overzichtsartikel ontwikkelen McKnight en Chervany (2001) op basis van 56 definities van vertrouwen een conceptueel model dat de veelzijdigheid van het begrip zichtbaar maakt.

Scholtes licht elk van de verschijningsvormen kort toe in de betekenis die McKnight en Chervany eraan geven. Deze auteurs onderscheiden dispositioneel vertrouwen, institutioneel vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen.

Vertrouwen als dispositie heeft betrekking op het positieve mensbeeld dat ervan uitgaat dat de mens in wezen goed is en tot het goede geneigd. Mensen zijn in het algemeen te vertrouwen, zo is de overtuiging. Nooteboom (2006) noemt dit intrinsiek vertrouwen. De meeste mensen vinden het aangenamer of plezieriger om vriendschappelijke relaties te hebben dan geconfronteerd te worden met vijandigheid en achterdocht. Vertrouwen is dus niet gespeend van eigenbelang.

De institutionele betekenis van vertrouwen wortelt uiteraard in de sociologie. Dege-
nen die dit vertrouwen hebben, geloven dat de samenleving gebaat is bij het regelen van kwesties op macroniveau en het beleggen van zeggenschap bij een daartoe in het leven geroepen institutie. Zij voelen zich veilig als ze weten dat de orde gehandhaafd wordt door de politie, dat er eerlijke rechtspraak is en dat het bestuur van het land bij integere personen is neergelegd. Medewerkers van toezichthouders worden vertrouwd zonder dat ze persoonlijk gekend worden, omdat ze deel van een onkreukbare inspectie uitmaken. Ouders vertrouwen hun kinderen toe aan de crèche en de school, wetend dat ze daar in goede handen zijn.

Van een andere orde is interpersoonlijk vertrouwen. Anders dan bij vertrouwen als grondhouding en vertrouwen in instituties is interpersoonlijk vertrouwen niet anoniem. Nu is de relatie tot een of meer specifieke personen aan de orde. McKnight en Chervany onderscheiden drie varianten: *trusting beliefs*, *trusting intentions* en *trusting behaviour*.

Trusting beliefs vormen de eerste variant. Dit zijn de opvattingen, de cognitieve verwachtingen die mensen hebben van een ander, de toegeschreven karakteristieken. Imago en reputatie zijn verwant. Het gaat om de mate waarin de ander geacht wordt bereid en in staat te zijn met jouw belangen rekening te houden.

Trusting intentions zijn een kwestie van attitude. De intentie tot vertrouwen heeft betrekking op de bereidheid je afhankelijk te maken van de ander, ook al is er geen zekerheid over wat de ander werkelijk gaat doen. Je geeft je over, legt je lot in handen van de ander en neemt het risico voor lief. Er wordt afgezien van controle vooraf. 'De ander' kan ook de anonieme leverancier zijn, die via internet diensten en producten aanbiedt. Deze houding is vaak geworteld in eerdere ervaringen met de ander of stoelt op verhalen uit de tweede hand, op reputatie dus. Er liggen ook veel vanzelfsprekendheden uit het sociale verkeer aan ten grondslag. Afhankelijk van de stevigheid van de intentie wordt dit vertrouwen bij de eerste de beste keer dat het anders loopt geschaad, of er wordt ruimhartig een herkansing gegeven.

Het laatste concept uit het model is *trusting related behaviour*, vertrouwenwekkend gedrag. Iemand stelt zich vrijwillig afhankelijk van een ander op, vanuit een relatief gevoel van zekerheid. Helemaal 100% is die zekerheid niet. De ander kán je bedriegen, kán macht uitoefenen, maar dat wordt niet op voorhand als probleem beschouwd.

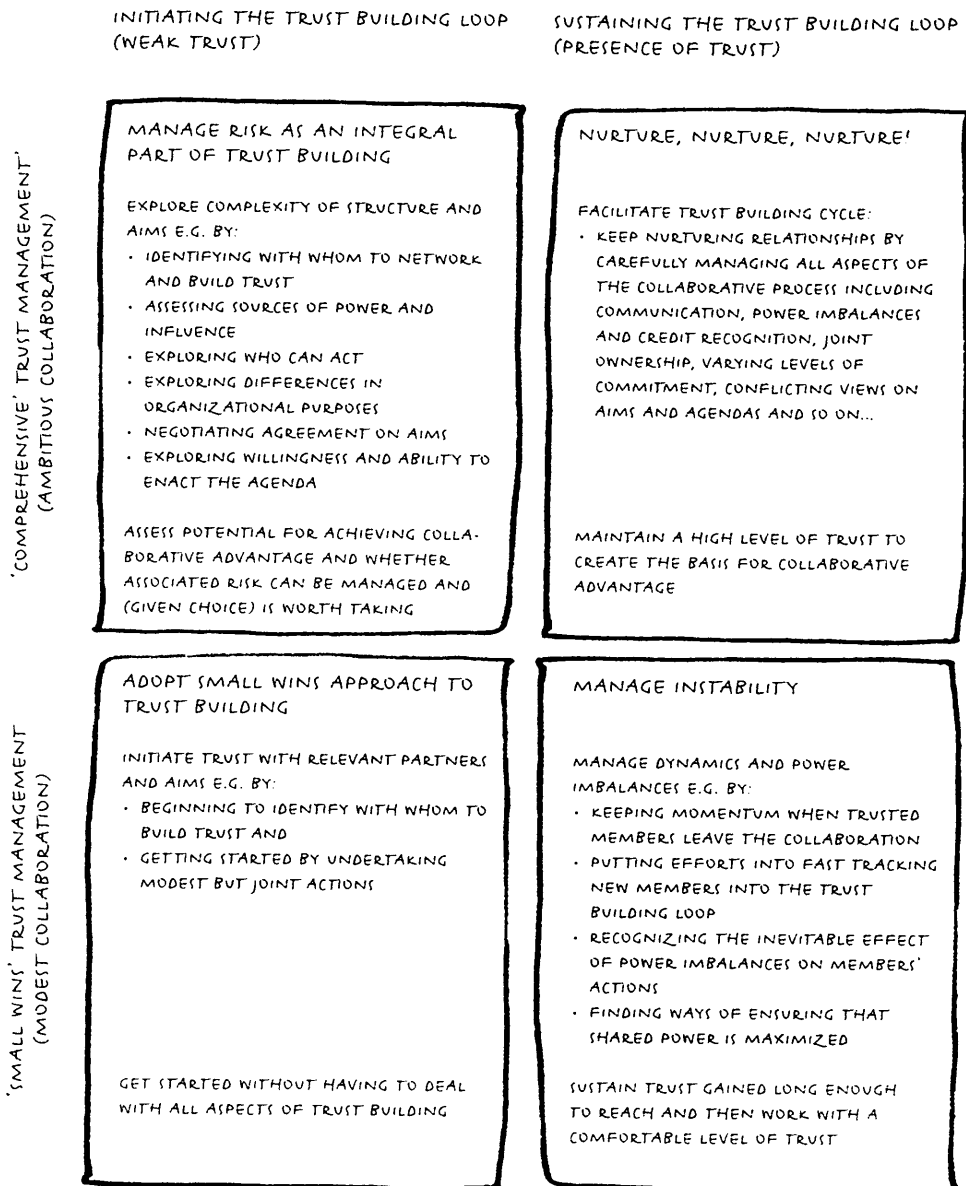
Covey vertelt dat vertrouwen wel degelijk te leren is, door iedereen. Zijn boek bevat de nodige 'to do's'. Wie het voor elkaar krijgt te vertrouwen en vertrouwd te worden, heeft een strategisch voordeel in handen dat zijn weerga niet kent. Covey komt ook met tips: 'wees transparant, laat respect zien, verhelder verwachtingen, houd je aan je afspraken'. Dit kan beschouwd worden als een pleidooi voor je kwetsbaar opstellen en dat zal door sommigen, zeker door hen die gepokt en gemazeld zijn in politieke omgevingen, mogelijk als 'naïef' gekwalificeerd worden.

Nooteboom (2006) wijst op een aantal dilemma's. Hij stelt onder andere dat vertrouwen het eigen belang overstijgt, maar wel grenzen kent; dat het rationeel én emotioneel is; dat het een verwachting is, maar geen waarschijnlijkheid; dat het nodig is maar evengoed nadelige effecten kan hebben; dat het door conflicten kan worden afgebroken, of juist verdiend.

FIGUUR 2

Managing trust: summary implications for practice

(BRON: HUXHAM EN VANGEN, 2005)



Schruijer en Vansina (2007) gaan in hun bijdrage in M&O vanuit psychologisch perspectief in op samenwerkingsrelaties over systeemgrenzen heen. Zij geven aan dat de aanwezigheid van vertrouwen door velen wordt gezien als de sleutel tot het succes van samenwerking; vertrouwen dient bij de start van een samenwerkingsproces aanwezig te zijn, anders is samenwerking gedoemd te mislukken. Maar Schruijer en Vansina stellen dat interpersoonlijk vertrouwen inderdaad essentieel is voor een samenwerking, maar dat de kans dat dit er al is aan het begin van een samenwerking uiterst klein is. Interpersoonlijk vertrouwen moet worden opgebouwd.

Bij Huxham en Vangen is vertrouwen een van de perspectieven in hun boek *Managing to collaborate* (Huxham en Vangen, 2005, p. 66): 'Trust is necessary for successful collaboration but we are suspicious of each other'. Zij introduceren een 'trust building loop'. Deze hebben wij opgenomen in figuur 2.

Macht in samenwerking

Huxham en Vangen (2005) geven verschillende invalshoeken voor het gebruik van macht in allianties en netwerken: 'power over', 'power to' en 'power for'.

Bij *power over* staat het verkrijgen van controle over een samenwerkingsrelatie centraal en gaat het dus om de beheersing van het gedrag en de ruimte van handelen van anderen. Het begrip onderhandelingsmacht wordt dikwijls met deze invalshoek van macht geassocieerd. Deze vorm van macht is herkenbaar, maar er zijn ook minder herkenbare manieren waarop deze macht wordt uitgeoefend. Huxham en Vangen spreken in dit verband over discursieve macht, dat wil zeggen macht die niet noodzakelijk is gebaseerd op feitelijke machtspositie, maar op percepties van macht. Vaak wordt macht toegedicht aan personen of instituties op basis van 'verhalen'; personen kunnen deze verhalen gebruiken om zichzelf 'macht' toe te eigenen.

Bij *power to* gaat het om macht die wordt ingezet tot wederzijds voordeel ('mutual gain') van het effectieve functioneren van een samenwerking door een partner met macht in een samenwerking te laten functioneren die de belangen van die samenwerking behartigt. Ook kan een netwerk als geheel macht uitoefenen door besluitvormingsprocessen te beïnvloeden.

Power for heeft betrekking op situaties waarin een samenwerking wordt gebruikt om macht over te dragen aan partners ('altruistic gain'). Huxham en Vangen

TABEL 3
 Bronnen van macht
 (BRON: HUXHAM EN VANGEN, 2005, P. 178)

	Sources of power
Does one partner have something others need?	Resource scarcity Control of resources Essential skills Control of information
Is the relationship more important to one partner than another?	Strategic importance of the collaboration aims Degree to which knowledge has been acquired from a partner Availability of alternatives Availability of credible sanctions
Does one partner have a structurally stronger position than others?	Formal authority Network centrality Discursive power

spreken over het concept van collaborative empowerment, waarmee bedoeld wordt op de overdracht van de bevoegdheid prioriteiten te stellen en middelen toe te delen aan andere organisaties. Huxham en Vangen onderscheiden verschillende bronnen van macht.

Mulder (2004) definieert macht als een structurerende drijfveer in interpersoonlijke relaties, waarop ook relaties in netwerken zijn gebaseerd. Hij identificeert wetmatigheden als:

- individuen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om macht uit te oefenen (de fundamentele machtsdrijfveer);
- machtigen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om hun macht te behouden, het machtsverschil met minder machtigen te handhaven of, zo mogelijk, te vergroten (neerwaartse machtsdrijfveer);
- individuen manifesteren in hun interactie met een machtigere andere een drijfveer om het machtsverschil tussen henzelf en de machtige te verkleinen en als het kan op te heffen (de opwaartse machtsdrijfveer);
- machtsuitoefening versterkt de opwaartse machtsdrijfveer van de machtklimmers steeds meer (machtsverslaving van machtklimmers).

Conflict in samenwerkingsverbanden

In hun bijdrage *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen* (2007) gaan Schruijer en Vansina in op psychologische vraagstukken bij interorganisationale samenwerking. Zij stellen vast dat er niet systematisch aandacht is voor interorganisationale samenwerkingsverbanden in termen van onderzoek en interventie vanuit psychologisch perspectief. Ze gaan onder meer in op de betekenis van samenwerking en conflict en maken onderscheid tussen twee soorten conflicten, te weten taakconflict en relationeel conflict.

Bij een taakconflict gaat het erom de verschillen in inzicht en belangen te kunnen combineren en gebruiken ten dienste van een hoger doel. Taakconflicten zijn naar hun oordeel onderdeel van de samenwerking. Bij een relationeel conflict gaat het erom dat je van de ander wilt winnen, het grootste stuk van de taart wilt, persoonlijke ruzie krijgt. Het is de common-sense-interpretatie van conflicten. Nu kan een taakconflict gepaard gaan met of zelfs ontaarden in een relationeel conflict. Dat is niet erg constructief. Schruijer en Vansina onderkennen dat uit angst voor relationele conflicten de verschillen niet meer onder ogen gezien worden. Dat kan bewuste vermindering zijn, maar kan zich ook op een onbewust niveau afspelen. Ze noemen als voorbeeld van het vermijden van een taakconflict uit angst voor een relationeel conflict het verhaal van de nieuwe kleren van de keizer.

Vertegenwoordigers in samenwerkingsverbanden kunnen een 'dubbel conflict' aan de samenwerkingstafel ervaren: enerzijds dienen ze de belangen van hun partij en komen zo mogelijk in conflict met andere vertegenwoordigers die de belangen van hun partij dienen. Anderzijds worden ze nauwlettend door hun achterban in de gaten gehouden en kunnen mogelijke concessies aan de andere partij leiden tot conflicten binnen de eigen organisatie. Dit is een complexe situatie. Vertegenwoordigers dienen een relatie aan te gaan met andere vertegenwoordigers en een zekere mate van vertrouwen op te bouwen.

Schruijer en Vansina geven aan dat de stress en het mogelijke conflict dat een vertegenwoordiger ervaart, kunnen worden opgelost door te investeren in de relaties met andere vertegenwoordigers die in hetzelfde schuitje zitten en gezamenlijk mooie plannen te bedenken. Als hierbij de belangen van de achterban uit het oog verloren worden, is ook hier sprake van collusie, waarbij onbewust afstemming plaatsvindt om niet geconfronteerd te hoeven worden met de aanwezige diversiteit. Als vertegenwoordigers echter alleen bezig zijn met de belangen van

de achterban en de relatieontwikkeling veronachtzamen, zal het overleg vastlopen. Het is belangrijk zowel de interpersoonlijke aspecten als de intergroepsaspecten (belangenbehartiging) in het oog te houden. Schruijer en Vansina geven aan dat naarmate de situatie formeler wordt (bijvoorbeeld door een sterke monitoring door de achterban, geen face-to-facecontact, aanwezigheid van meer vertegenwoordigers per partij), de intergroepsaspecten de overhand nemen en de kans op een voor alle betrokkenen succesvolle oplossing afneemt.

Van Dongen, De Laat en Maas zeggen in hun boek *Een kwestie van verschil, conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie* (1996) dat conflicten nodig zijn om betekenis te geven aan een samenwerking. Zeker als het gaat om positief gewaardeerde conflicten waarbij de interactie doorgaat, want dan is er sprake van doorgaand construeren tussen verschillende werkelijkheden. Bij een disfunctioneel of destructief conflict worden doorgaande interactieprocessen geblokkeerd. In een samenwerkingsverband zal altijd een derde partij nodig zijn die erop gericht is te deblokken wat vastzit en gefixeerd is.

Bij het sociologische en psychologische perspectief op samenwerken gaat het om beweegredenen die nauw verbonden zijn met de persoon van de bestuurder. Te denken valt aan een voorkeur of noodzaak om opgaven in collectief verband aan te pakken. Deze zijn op hun beurt terug te voeren op beweegredenen als:

- tegemoetkomen aan een appèl en morele noodzaak (het kan gewoon niet anders); het besef dat de echt grote vraagstukken, zoals zorg, veiligheid, armoede, economische ontwikkeling, integratie, door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost en dat de samenwerking tot de oplossing van die problemen kan bijdragen;
- een positief zelfbeeld opbouwen;
- zich positief kunnen onderscheiden ten opzichte van anderen;
- bevrediging vinden in een moeilijke taak of een prachtige prestatie;
- bevrediging vinden in het beïnvloeden van anderen, plezier hebben in het debat en willen winnen, het verslaan van anderen, en het aanvoeren van een groep;
- uitoefenen van macht;
- door anderen aardig gevonden en geaccepteerd worden, erbij horen, deel uitmaken van de groep.

2.1.5 Onderzoek naar de specifieke kenmerken van samenwerken

In de vorige paragrafen hebben we een overzicht gegeven van de resultaten van het onderzoek naar samenwerkingsverbanden. In die terreinverkenning hebben we een aantal kenmerken beschreven die opgeld doen voor omgevingen waar intensief wordt samengewerkt tussen organisaties en waar netwerkvorming aan de orde is. Het moge duidelijk zijn geworden dat de rol van bestuurders in samenwerkingsverbanden anders is dan de rol in hun eigen organisatie. In zekere zin is een samenwerkingsverband een vat dualiteiten. Dat is ook treffend verwoord door Osborn en Hagedoorn (1997, p. 274).

One more robust and realistic view of alliances and networks might be built on a foundation of dualities. Our review suggests but a few of these:

- Alliances are older than firms, but they are still new to many firms.
- They are temporary mechanisms and based on long lasting relationships.
- They are cooperative and competitive weapons.
- Each is unique, but they often share similar properties.
- They have intended purposes, yet their emergent benefits may be more important.
- (...)
- Powerful cultural, economic, and technological forces may precipitate alliance creation, but each alliance is the result of an individual choice.
- (...)
- They represent simple deals and complex emergent patterns of behaviour.

OSBORN EN HAGEDOORN, 1997, P. 274

Acteren in samenwerkingsverbanden is bijzonder, maar waar zit dat dan precies in? Frayne en Geringer interviewden leidinggevendenden van diverse organisaties en leidinggevendenden van internationale joint ventures. Verreweg de meeste leidinggevendenden vonden dat er een groot verschil was tussen leidinggeven aan een organisatie en leidinggeven aan een joint venture. Zij identificeerden vijf specifieke uitdagingen die hoorden bij het leiden van een internationale joint venture (1995, p. 87):

- the presence of multiple parent companies;
- the existence of divided loyalties;
- the need for operational independence despite often limited preparation and support;

TABEL 4

Wat maakt samenwerkingsverbanden bijzonder voor bestuurders?

Kenmerk	Omschrijving	Kenmerken
Onduidelijk machtscentrum	In staande organisaties is in ieder geval in formele zin helder wie eindverantwoordelijk is en wie welke beslissingen mag nemen. In een samenwerkingsverband is het onduidelijk wie precies 'de baas' is. Essentie is juist dat je 'er samen uit moet komen' en dat elke partij ook eruit kan stappen. Soms is afgesproken wie tijdelijk de baas is, maar dat ontslaat de bestuurders van betrokken organisaties niet van de plicht te blijven letten op hun eigen belang.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüiteit in hiërarchie • Afwezigheid formele machthebber • Wisselende systeem-verantwoordelijkheid
Interdependentie	Bestuurders zijn in hun eigen organisatie in principe autonoom en hoeven in principe alleen verantwoording af te leggen aan hun raad van toezicht, raad van commissarissen, de gemeenteraad e.d. De essentie van een samenwerkingsverband is dat je een deel van je autonomie opgeeft in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt, en dat is voor bestuurders niet vanzelfsprekend.	<ul style="list-style-type: none"> • Over autonomie valt te praten • Wederzijdse beïnvloeding • Onderling overeen te komen structuur op basis van onderhandeling
Nieuwe werkelijkheid	Een samenwerkingsverband vertrekt 'uit het niets' en is dan voor alle deelnemers nieuw. Dat is principieel anders bij het besturen van een staande organisatie, waar routines zijn ingesleten, mensen elkaar kennen en er al veel (vaak verschillende) veronderstellingen zijn over wat de doelen zijn en 'hoe wij de dingen doen'.	<ul style="list-style-type: none"> • Initiële onderorganisatie • Nieuwe betekenis geven • Dynamiek in structuren en systemen, niets staat vast • Nieuwe toetreders en vertrekkende partijen
Heterogeniteit	Bestuurders hebben in hun eigen organisatie belang bij homogeniteit (gezamenlijke doelstellingen, cultuur, etc.). In samenwerkingsverbanden komen partijen bij elkaar en die partijen zijn naar hun aard verschillend. Het creëren van toegevoegde waarde uit die verschillen is de kunst. De verschillen zijn divers wat betreft doelstellingen, competenties, achtergrond, cultuur, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Geen eenduidige probleemdefinitie • Verschillende omgevingspercepties ('negotiated environments') • Beperkte ontvankelijkheid voor stuursignalen (geslotenheid)

- responsibility which exceeds authority;
- pressure for rapid action.

Diverse onderzoekers gaan in hun onderzoek in op het verschil tussen het besturen van organisaties en het besturen van samenwerkingsverbanden (Schruijer, 2005; De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004; Child, Faulkner en Tallman, 2005; Huxham en Vangen, 2005; Van de Loo, 2007). In tabel 4 hebben wij deze kenmerken en hun verschijningsvormen kernachtig bij elkaar gebracht.

Mede op basis van deze specifieke kenmerken van samenwerkingsverbanden mogen we ervan uitgaan dat het voor bestuurders een uitdaging is samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het is ook niet vanzelfsprekend dat alle bestuurders even gemakkelijk in samenwerkingsverbanden hun weg vinden. Als een bestuurder erg hangt aan het hiërarchische model, is het zelfs waarschijnlijk dat samenwerken voor hem oncomfortabel is.

2.2 'Bestuurders' als onderwerp van onderzoek

Wij willen beter begrijpen waardoor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden wordt bepaald. Specifiek naar deze vraagstelling is nog niet eerder onderzoek gedaan. Wel is de opstelling van managers en bestuurders in het algemeen onderzocht. Macchiavelli was een van de eersten die over de rol van de bestuurder als heerser nagedacht hebben (Macchiavelli, 1976). In deze paragraaf behandelen wij eerder onderzoek naar bestuurders en managers voor zover relevant voor de vraagstelling van dit onderzoek.

Onder bestuurders verstaan wij – in technische zin – functionarissen die zitting hebben in het eindverantwoordelijke orgaan van een organisatie. In het bedrijfsleven en bij instellingen (zorginstellingen, woningbouwcorporaties en dergelijke) wordt dit eindverantwoordelijke orgaan veelal aangeduid met de 'raad van bestuur'. In overeenstemming met diverse governancecodes geldt dan als uitgangspunt (*De Nederlandse corporate governance code, Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*, ook wel genoemd 'Code Tabaksblat') (Tabaksblat, 2003): 'Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat het verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende

resultatenontwikkeling. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. Het bestuur verschaft de raad van commissarissen tijdig alle informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de raad van commissarissen.'

De Code Health Care Governance, Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg (VWS, 1999) formuleerde het als volgt: 'De raad van bestuur bestuurt en de raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De raad van toezicht staat de raad van bestuur met advies terzijde.'

Ook in het publieke domein wordt gesproken van bestuurders. Ook daar geldt dat bestuurders die personen zijn die eindverantwoordelijkheid dragen voor een organisatie. In de publieke context wordt ook wel gesproken van ambtelijke bestuurders en publieke bestuurders.

We beschouwen in ons onderzoek personen die zitting hebben in een dergelijk eindverantwoordelijk orgaan als bestuurder. Deze functie brengt een formele eindverantwoordelijkheid met zich mee, waaronder het afleggen van verantwoording aan, afhankelijk van de rechtsvorm en context, de raad van commissarissen, raad van toezicht, de ledenraad, de gemeenteraad, of Provinciale Staten.

Specifiek materiaal over bestuurders in samenwerkingsrelaties is er nauwelijks. Wij hebben daarom ook de literatuur over (top)managers bij ons onderzoek betrokken. Bij de bestudering van bestaand onderzoek naar bestuurders hebben wij ons niet strikt beperkt tot bestuurders, maar er tevens onderzoek naar (top)managers bij betrokken. Bij het ordenen van dit materiaal hebben wij ons mede laten inspireren door het werk van Koot en Sabelis die in hun boek *Over-leven aan de top, Topmanagers in complexe tijden* (Koot en Sabelis, 2000) een overzicht geven van onderzoek naar de leefwereld van topmanagers. Zij onderscheiden de managerial-behaviorbenadering en de cross-culturele benadering en wijzen op het werk van onderzoekers op het gebied van onzekerheidsreductie en identiteitsconstructie. We behandelen deze invalshoeken hierna beknopt en vullen de door hen gekozen indeling aan.

2.2.1 De managerial-behaviorbenadering

Deze benadering omvat een aantal scholen die zich richten op het individuele gedrag van managers. Mintzberg is de bekendste auteur die onderzoek deed naar wat managers nu eigenlijk feitelijk doen. In zijn boek *The nature of managerial work* (1973) gaan verschillende mythen over managers aan duigen. Zoveel tijd besteden managers niet aan strategische kwesties, reflectie en de lange termijn. Hun werk is sterk gefragmenteerd, gevarieerd en op de korte termijn gericht. Andere onderzoeken bevestigen dit beeld. Het leven van managers is hectisch en ze moeten voortdurend en snel reageren. Intuïtie speelt een belangrijke rol en strategievorming is niet keurig gepland. Kotter zegt hierover: 'In this age of 'management science' these common behaviours often look incredibly 'unprofessional' (uit Koot en Sabelis, 2000, p. 50).

Noordegraaf onderzocht het gedrag van overheidsmanagers en deed daar in zijn proefschrift verslag van (Noordegraaf, 2000). Hun werk werd, zo had hij geobserveerd, gedreven door politieke impulsen, door incidenten en door publicitaire aandacht voor gebeurtenissen, in het bijzonder crises. Hij geeft uitgebreid inzicht in de verschillende scholen die deel uitmaken van de managerial-behaviorbenadering en identificeert een ontwikkeling in het denken over de rol en betekenis van managers in deze traditie. Hij signaleert een ontwikkeling van het gebruik van rationele en instrumentele modellen naar het gebruik van modellen waarin de 'echte' werkelijkheid in organisaties meer wordt benaderd. Hij zegt daarover: 'Managers do not behave 'rationally', as they cannot escape routines, traditions, conventions, and the like, which are the sediments of earlier social interactions' (Noordegraaf, 2000, p. 5).

2.2.2 De cross-culturele benadering

Hier verwijzen Koot en Sabelis naar de cross-culturele onderzoekstraditie waarin het werk van Hofstede (1980), Laurent (1986) en Trompenaars (1993) te plaatsen valt. Dit is gericht op de samenhang tussen het gedrag van managers en de aard van de lokale cultuur. Een belangrijke impuls voor deze benadering was het onderzoek van Hofstede naar de organisatie en managementvoorkeuren van het personeel van IBM in een groot aantal landen. In dit onderzoek geeft hij inzicht in de relatie tussen het gedrag van de manager en de cultuur en biedt hij de mogelijkheid om gedrag van managers te duiden aan de hand van kenmerken van die cultuur.

Deze onderzoeken zijn voor ons relevant omdat wij gekeken hebben naar bestuurders die in verschillende sectoren werken en in die zin een specifieke sectorcontext en cultuur kennen. Gebaseerd op de structuratietheorie van Giddens (1997) beschrijven Anthonissen en Boessenkool (1998, p. 14) het 'actor-in-context'-perspectief. 'Het 'actor-in-context'-perspectief wil zeggen dat het handelen van actoren slechts in context kan worden begrepen, én, essentieel in de structuratietheorie, dat die context zonder het handelen geen betekenis heeft.'

2.2.3 Onderzoek naar de psychologie en persoonskenmerken van topmanagers

Kets de Vries (2001) legt een relatie tussen gedrag van managers en persoonlijkheidskarakteristieken, jeugdtrauma's en de omgeving waarin de manager moet werken. Hij gaat ervan uit dat de invloed van het gedrag van de leider op de cultuur van de organisatie zo sterk is, dat hij organisatieculturen indeelt naar de karakteristieken van de leider (Koot, Sabelis, 2000).

Grinwis schrijft in zijn dissertatie *Onbevungen ontmoeten* over de bestuurder als functionaris (1990, p. 35): 'De functionaris aan de top is diegene die zichzelf volledig heeft overgeleverd aan zijn functie en de eigen persoonlijkheid daarvoor volledig heeft weggecijferd. Die functionaris redt het misschien wel, maar maakt het niet. Ik bedoel dan met maken: inspirerend leidinggeven aan anderen.'

Over het algemeen gaan wij er evenals Grinwis van uit dat bestuurders in die rol dan ook als leiders moeten fungeren voor de organisatie waar zij verantwoordelijk voor zijn. Daarmee raken wij aan het thema leiderschap. Dat is in de bedrijfskunde (en in andere vakgebieden, zoals de psychologie, de sociologie, de bestuurskunde, de antropologie) een van de essentiële begrippen. Toch zullen wij hier slechts beperkt ingaan op dit begrip. De essentie ligt voor ons immers bij bestuurders in samenwerkingsverbanden. Wij gaan hier kort in op onderzoek naar succesvolle leiders en op de meer psychologische kant van leiderschap, zoals Kets de Vries die in zijn boek *Leiderschap ontraadseld* aan de orde stelt (2001).

In hun boek *Brevet van Leiderschap* vatten Moen en Ansems de onderzoeken naar succesvol en falend leiderschap samen (Moen en Ansems, 2004). Zij verwijzen ook naar Yukl, die veel onderzoeken die naar leiderschap in organisaties zijn gedaan, heeft gecombineerd (Yukl, 1998). En hoewel dit situatieafhankelijk is, komen

de resultaten neer op de volgende persoonskenmerken voor succesvol leiderschap:

- hoog energieniveau en tolerantie voor stress;
- zelfvertrouwen;
- 'internal locus of control' (de overtuiging dat gebeurtenissen in het leven meer worden bepaald door eigen handelen dan door toevallige, oncontroleerbare krachten);
- emotionele volwassenheid;
- integriteit;
- sociale machtsmotivatie;
- prestatiegerichtheid;
- lage behoefte aan affiliatie (aardig gevonden en geaccepteerd worden door anderen).

Deze items verwijzen naar een krachtige persoonlijkheid, een groot zelfvertrouwen, grote bereidheid om risico's te nemen en in staat zijn om door te drukken. Ook Kouzes en Posner (1995) hebben managersgedrag onderzocht: 'The majority of us (followers) want leaders who are honest; leaders are considered honest by followers if they do what they say they are going to do. Competent: to enlist in another's cause, we must believe that that person knows what she or he is doing. Forward looking; people expect leaders to have a sense of direction (sometimes called vision, dream, goal, personal agenda) and a concern for the future of the organization. Inspiring; enthusiasm and excitement signal the leader's personal commitment to pursuing that dream. If a leader displays no passion for a cause, why should others? In short, we want leaders who are credible and who have a clear sense of direction' (in Weggeman, Wijnen en Kor, 2000, p. 31).

Kets de Vries stelt in zijn onderzoek naar leiderschap het klinische paradigma centraal (Kets de Vries, 2001). Hij gebruikt begrippen uit de psychoanalyse, psychotherapie, ontwikkelingspsychologie, de systeemtheorie en de cognitieve theorie. Deze benadering gaat uit van de veronderstellingen:

- wat je ziet, is niet noodzakelijkerwijs wat je krijgt;
- ieder menselijk gedrag kent een principe, hoe irrationeel het ook lijkt;
- we zijn allemaal het product van ons verleden.

Kets de Vries schrijft: 'Als we leiderschap willen begrijpen, moeten we een driedimensionale (in plaats van tweedimensionale) visie op het bestaan in organisaties ontwikkelen – een visie die onder de oppervlakte graaft om daar onbewuste angsten, hoop en motivaties waar te nemen' (Kets de Vries, 2001, p. 11). Hij kijkt

niet alleen naar wat zichtbaar is, de formele organisatie en de rationele krachten (visie, missie, structuren, functiebeschrijvingen, doelen, strategieën, operationeel beleid). Hij kijkt vooral naar wat zich onder de ijsberg bevindt: de informele organisatie en irrationele krachten. Te denken valt dan aan patronen van macht en invloed, groepsdynamiek, conformerende krachten, impulsiviteit, gevoelens, interpersoonlijke relaties, organisatiecultuur en individuele behoeften. Vanuit deze visie op leiderschap zijn het niet de rationele overwegingen die van belang zijn bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, maar juist de meer impulsieve en irrationele.

2.2.4 Onderzoek naar identiteitsconstructie

Koot en Sabelis verwijzen naar het werk van Pahl (1995), Watson (1994) en Knights en Wilmott (1999). De auteurs zijn van mening dat culturen en identiteiten, waaronder die van bestuurders en managers, worden gevormd in interacties en door na te denken over zichzelf en de ander. Identiteiten, waarden en normen leggen individuen beperkingen op, maar bieden ook kansen. Watson spreekt hierbij over het strategisch uitwisselingsperspectief: individuen willen actief vormgeven aan een omgeving die hen zelf gevormd heeft. Bestuurders en managers zetten cultuurelementen of identiteiten strategisch in voor positieverbetering, passen ze aan of gaan selectief met ze om door ze te accentueren of juist meer op de achtergrond te plaatsen. Managers spelen rollen, en in een wereld die in steeds grotere mate wordt gekenmerkt door fragmentatie, discontinuïteit en inconsistentie, hebben ze de behoefte om lijn aan te brengen in hun 'verhaal'; ze construeren identiteiten die hun de mogelijkheid bieden een geordend verhaal te vertellen over hun leven. Het zijn constructies en reconstructies, er ontstaan meerdere verhalen, die soms op verschillende podia worden verteld.

Koot en Sabelis vatten het beeld van managers dat uit het werk van deze onderzoekers naar voren komt, als volgt samen: '(...) managers zijn geen supermensen, die in meerderheid uitmunten door vasthoudendheid, intelligentie en standvastigheid, maar gewoon mensen van vlees en bloed met allerlei zwakheden, die zich druk maken over alledaagse zaken. Het zijn ook geen puur rationele planners en 'emotieloze bouwers van organisatiesystemen', maar personen die veel op intuïtie doen, zich laten leiden door tamelijk irrationele overwegingen, en angst maar ook plezier kennen. Ze kletsen, roddelen en zijn hun emoties niet altijd de baas, net zoals hun medewerkers' (Koot en Sabelis, 2000, p. 55).

Ook het volgende citaat van Watson is interessant: 'I'm looking closely at managers as human beings, each with their own values, beliefs and strategies, for shaping their lives and identities, it has become apparent that there is a significant emotional dimension to managerial work' (1999, p. 180).

2.3 'Bestuurders in samenwerkingsverbanden' als onderwerp van onderzoek

Wij hebben gezocht naar aan 'bestuurders in samenwerkingsverbanden' verwante thema's. Wij hebben als thema's gevonden: collaborative leadership en de rol van general management in allianties en netwerken.

2.3.1 Collaborative leadership

Schruijer gaat in haar bijdrage in de recente M&O-special over allianties en netwerken in op de psychologie van werken over organisatiegrenzen heen. Zij behandelt onder meer ook het thema leiderschap. 'Collaborative leaders' (Chrislip en Larson 1994) zijn personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden (Cummings en Worley, 1993; Vansina, Taillieu en Schruijer, 1998; Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998; Schruijer en Vansina, 2004; Schruijer, 2005; Termeer 2006). De kern van dergelijk leiderschap is te omschrijven als 'creating and maintaining conditions for getting the most out of diversity enabling the different parties to realize their objectives' (Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998). Directeuren en senior managers onderschrijven het belang van relationele en persoonlijke kwaliteiten voor succesvolle 'collaborative leaders', zoals het hoofd kunnen bieden aan onzekerheid, ambiguïteit en complexiteit, geduld, doorzettingsvermogen en goed kunnen luisteren. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat leiders de partijen aan tafel brengen, neutraal zijn en kunnen bemiddelen. Machtsstreven past niet in hun beeld van een 'collaborative leader', charisma wel (Schruijer, 2007).

Ook in haar artikel in *Chain & Networks, Bridging Theory and practice* (Camps, Diederer, Hofstede et al., 2004) gaat Schruijer in op 'the dynamics of multiparty collaboration

and leadership'. Ze bespreekt de psychologische aspecten van samenwerking, zoals intergroup behaviour, realistic conflict theory, social identity theory en negotiation research. Volgens haar observatie is het sociaalpsychologische perspectief om samenwerkingsverbanden met meer partijen te begrijpen helder. Het gaat dan om:

- het belang van psychologische behoeften (bijvoorbeeld positief zelfbeeld door groepslidmaatschap);
- de rol van psychologische processen (bijvoorbeeld identificatie met groepen);
- de noodzaak om inter- en intragroepsprocessen tegelijkertijd te bestuderen (omdat intergroepsconcurrentie samengaat met intragroepssamenwerking en/of onderdrukking van diversiteit);
- de macht van sociale fenomenen (bijvoorbeeld sociale beïnvloeding binnen en tussen groepen);
- de noodzaak om zowel conflict als consensus te managen.

Zij zegt ook dat we vaak 'sterk leiderschap' zoeken als we de complexiteit van een situatie zelf niet aankunnen. Maar welk leiderschap is vereist in samenwerkingsverbanden? Deze zijn naar hun aard complex, en daarom is er de roep om sterk leiderschap. Maar hoe kunnen leiders de samenwerking faciliteren zonder de noodzakelijke diversiteit te reduceren en zonder dat hun eigen belang en agenda de overhand krijgen? Schruijer geeft aan dat bestaande leiderschapstheorieën dan niet volstaan. De meeste onderzoeken gaan over relatief homogene groepen, waarbij er sprake is van bekende doelen en bekende machtsstructuren. Bij samenwerkingsverbanden is dat niet aan de orde: er is sprake van heterogeniteit, van complexiteit en relatieve 'onderorganisatie', en er is geen sprake van dezelfde probleemdefinitie. Er kunnen namelijk nieuwe toetreders bijkomen, er kunnen partijen vertrekken en de omgeving kan snel veranderen. Vaak is de mate van hiërarchie ambigu en is er geen manager die formeel de macht heeft over de (juridisch) onafhankelijke partijen. Ga er maar aanstaan als leider.

Schruijer beschrijft de essentie van leiderschap in samenwerkingsverbanden als het ontwikkelen en onderhouden van condities om het meest uit variëteit in perspectief te halen, de vaardigheid partijen om de tafel te krijgen en tegelijkertijd mogelijk te maken dat de verschillende partijen hun doelen realiseren. Het gaat om erkenning van en respect voor de diversiteit. Leiderschap in samenwerkingsverbanden is een procesrol. Deze leiders identificeren relevante partijen, brengen ze aan tafel, houden ze aan tafel en helpen ze constructief met elkaar samen te werken. Ze hebben geen formele autoriteit of een machtspositie en proberen die ook niet te

bereiken. Ze proberen machts- en statusverschillen tussen partijen zo klein mogelijk te maken en ontwikkelen aandacht voor de wederzijdse afhankelijkheid en het waarderen van verschillen. Ze koesteren de omstandigheden die tot vertrouwen leiden (zie ook Vansina, 1999).

Schruijer identificeert een aantal generieke beginselen van 'collective leadership':

- de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en de wil om vanuit een gemeenschappelijke machtsbasis te werken, om samen te construeren en om vrijwillig commitment te zoeken;
- het belang om samen vertrouwen en een veilige omgeving te creëren;
- het doel om te komen tot 'goed is goed genoeg' en niet tot onrealistische doelen;
- het geven van aandacht aan zowel de eisen voor interactie binnen de groep als aan de interpersoonlijke relaties.

Zij geeft aan dat over deze beginselen nog veel te leren valt, maar niet zonder pijn en inspanning. 'Collaborative leadership' gaat in tegen de conventionele leiderschapsconcepten, -principes en -praktijk. Deze zijn naar haar oordeel effectief in bepaalde omgevingen en voor specifieke taken, maar schieten tekort als het gaat om vrijwillig commitment vanuit verschillende partijen met verschillende belangen.

Ook Feyerherm deed onderzoek naar leiderschap in samenwerking (Feyerherm, 1994). Zij vergeleek het gedrag van leiders in twee specifieke cases. De vraag is dan 'Wie is hier leider?' en die vraag stelde ze aan de participanten. Hun antwoorden analyserend kwam zij tot een aantal criteria:

- representative: 'Wie vertegenwoordigt de organisatie in formele zin?'
 - co-ordinative: 'Wie krijgt het werk gedaan en gecoördineerd?'
 - aggressive: 'Wie is het meest uitgesproken en heeft sterke meningen?'
 - facilitative: 'Wie faciliteert het proces op een goede manier, is op zoek naar 'common ground'?''
 - experienced: 'Wie heeft de meeste kennis en ervaring?'
 - conceptual: 'Wie ordent en brengt verbanden aan en leidt op basis daarvan de discussie?'
 - éminence grise: 'Het invloedrijkst zijn zij die luisteren, niet zij die spreken.'
- Veelal zijn dit de éminences grises op de achtergrond.

Wat doen leiders dan feitelijk en wat had het grootste effect? Feyerherm ontdekte dat het ging om *surfacing assumptions, creating new ideas en initiating collective action*.

Zij zegt dat leiders in samenwerking vooral moeten worden gezien als ‘conceptualiseerders’, mensen die argumentaties en context bieden, facilitators en uitgesproken vragenstellers.

Andere onderzoekers die zich specifiek richten op leiderschap in samenwerkingsverbanden zijn Huxham en Vangen. Zij bundelden hun vele publicaties op dit terrein in het boek *Managing to Collaborate, the theory and practice of collaborative advantage* (Huxham en Vangen, 2005). Ze definiëren leiderschap in samenwerkingsverbanden als ‘mechanisms that are central to shaping and implementing collaborative agenda’s’. Een citaat: ‘Since hierarchical relationships generally do not feature in collaborative settings, it did not seem appropriate to focus on the formal senior business or public figures that are subject of much mainstream leadership research. The traits, style or charisma approaches to conceptualizing leadership that have been at the heart of mainstream leadership research for many years, are also far from straightforward to apply because they all assume a formal leader who either influences or transforms members of a group or organization – the followers – towards the achievement of specified goals (...). This means that it is far from straightforward to translate mainstream theories of leadership to collaborative settings’ (p. 202).

Het gaat om de vraag ‘what is making things happen in a collaboration’. Mede op basis van deze analyse focussen ze niet op de figuur van de leider, maar kijken ze vooral naar ‘leadership media’ en ‘leadership activities’.

Bij ‘leadership media’ gaat het volgens Huxham en Vangen om de volgende elementen.

Leiderschap door het vormgeven van de goede structuren

Huxham en Vangen zien: ‘structure as a key driver of the way agendas are shaped and implemented’. Ze verwijzen daarbij naar Giddens (1979) en zijn concept ‘structuration’.

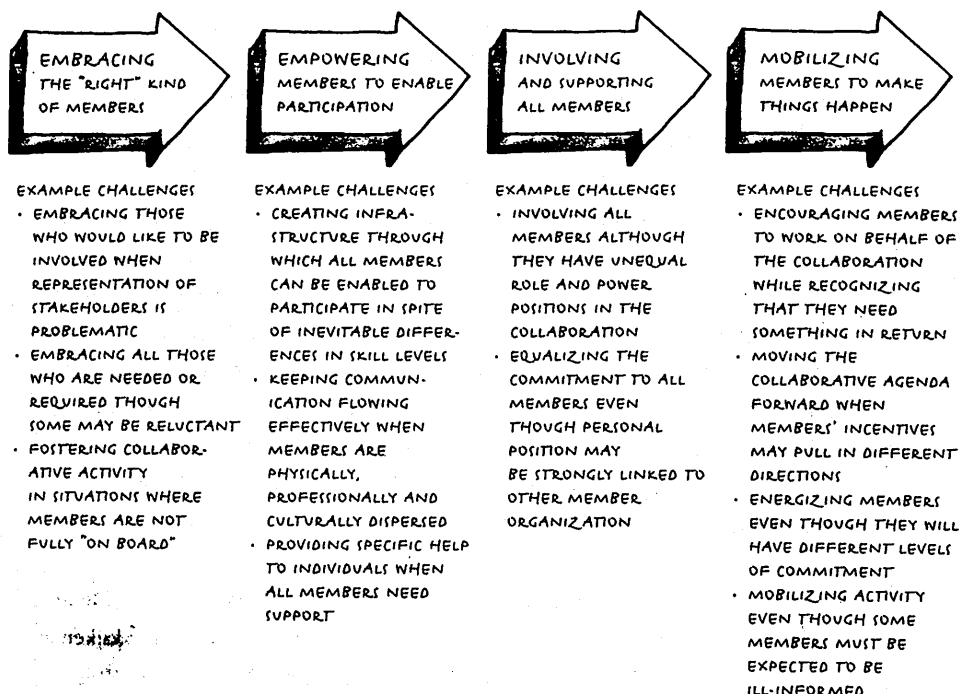
Leiderschap door proces

De auteurs zien hier het begrip ‘proces’ in zijn ‘enge’ definitie: de werkwijze van commissies, workshops, seminars, gebruik van telefoon, e-mail en dergelijke kan heel bepalend zijn. De wijze waarop en de frequentie waarin leden communiceren zijn bijvoorbeeld elementen van het proces. Het proces is ook bepalend voor de vormgeving en implementatie van collectieve agenda’s.

FIGUUR 3

From the spirit of collaboration

(BRON: HUXHAM EN VANGEN, 2005)



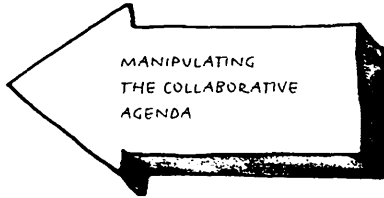
Leiderschap door participanten

Iedere bij samenwerking betrokken participant die invloed en knowhow heeft, kan leiding nemen. Hij of zij kan ook een formele positie bekleden in het samenwerkingsverband. Soms wordt dit door een 'lead'- of 'host'organisatie verzorgd, maar meestal is dat niet het geval. Er is dan sprake van stuurgroepen, managementcomités e.d., waarin vertegenwoordigers van de betrokken organisaties participeren. In deze gezamenlijke beslissingsbevoegdheid ligt de zwakte van veel samenwerkingsverbanden. Vaak wordt door de betrokken organisaties iemand benoemd om leiding te geven aan de samenwerking. Een sterke leider heeft de positivemacht en de invloed om groepsleden te sturen, maar belemmert hen ook in hun eigen initiatief. Een zwakke figuur heeft richtingloosheid tot gevolg. Het zijn dus niet alleen formele leidinggevers die in een samenwerkingsverband de agenda

FIGUUR 4

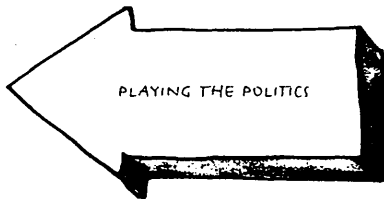
Towards collaborative thuggery

(BRON: HUXHAM EN VANGEN, 2005)



EXAMPLE CHALLENGES: MAKING THINGS HAPPEN THROUGH...

- IMPOSING AN UNDERSTANDING OF SUBSTANTIVE ISSUES ON MEMBERS
- INFLUENCING THE AGENDA VIA STEALTHY BEHAVIOUR
- DECIDING, ON BEHALF OF OTHERS, HOW TO MOVE THE AGENDA FORWARD
- MANOEUVRING MEMBERS TOWARDS ADDRESSING THE AGENDA



EXAMPLE CHALLENGES: MAKING THINGS HAPPEN THROUGH...

- PROBING THE POLITICAL UNDERCURRENTS BETWEEN AND AROUND MEMBERS
- NETWORKING TO FIND OUT WHO IS WORTH THE BOTHER
- MANAGING RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONS THAT WOULD RATHER NETWORK TOGETHER
- FINDING WAYS TO EXCLUDE THOSE WHO ARE NOT WORTH THE BOTHER

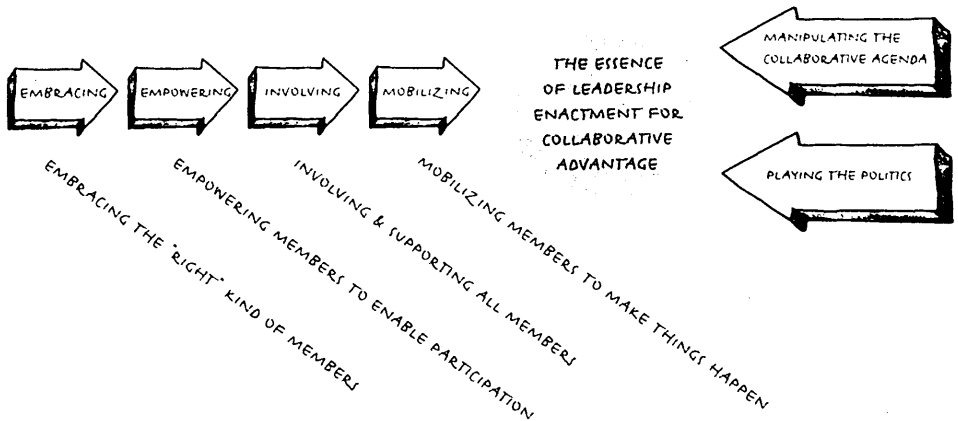
bepalen, maar ook onderzoekers, facilitators of adviseurs. Hun rol wordt dan wel als neutraal omschreven, maar elke interventie heeft effect op de richting van de samenwerking en kan belangen dienen of schaden.

Uiteraard hangen de drie geschetste media-structuur, proces en participanten-samen. Ze worden door Huxham en Vangen omschreven als 'contextual leadership'. Naast leadership media benoemen Huxham en Vangen leadership activities. Daarbij gaan zij in op manieren om de collectieve agenda te beïnvloeden (managing power and controlling the agenda), representatie en het mobiliseren van betrokkenen (representing and mobilizing member organizations), en het enthousiasmeren en op kracht brengen van degenen die de feitelijke resultaten moeten boeken (enthusing and empowering those who can deliver collaboration aims).

FIGUUR 5

The essence of leadership for collaborative advantage

(BRON: HUXHAM EN VANGEN, 2005)



Huxham en Vangen sluiten af met het thema 'doing leadership'. Zij zien aan de ene kant de ondersteunende rol van collective leaders, waarbij ze vier activiteiten onderscheiden: embracing, empowering, involving en mobilizing. In figuur 3 is dit weergegeven.

Deze vier activiteiten zijn echter niet voldoende om dingen voor elkaar te krijgen. Op basis van hun data zien Huxham en Vangen nog twee cruciale activiteiten: 'manipulating the collective agenda's en 'playing the politics'. Deze zijn schematisch weergegeven in figuur 4.

Bovenstaande invalshoeken laten de invalshoeken tussen 'de sfeer en ideologie van samenwerken' en de pragmatiek van het moeten behalen van resultaten zien. Ze laten dit in figuur 5 zien.

Deze twee manieren van leidinggeven aan samenwerkingsverbanden zijn ook bijna verschillende visies op leiderschap: 'Successful leadership seems to imply the ability to operate from both perspectives and to continually switch between them, often carrying out both types of leadership in the same act' (p. 230).

2.3.2 General management in allianties en netwerken

Ook Child, Faulkner en Tallman (2005) gaan in hun boek *Cooperative Strategy* in op het thema 'general management'. Voor het belang van dit thema voor samenwerkingsverbanden verwijzen zij onder meer naar Kanter (1994, p. 96) die het volgende stelt: 'Too often, top executives devote more time to screening potential partners in financial terms than to managing the partnership in human terms. They tout the future benefits of the alliance to their shareholders but don't help their managers create those benefits. They worry more about controlling the relationship than about nurturing it.' Ook verwijzen ze naar Niederkofler (1991, p. 238): 'A major cause for cooperative failure is managerial behaviour. In nature cooperation differs fundamentally from competition. Whereas competition processes are well understood and practised daily, the key success factors in cooperative processes are widely ignored.'

Ook uit onderzoek naar het langetermijnsucces van strategische allianties blijkt het grote belang van de rol van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Faulkner (1993) komt tot de volgende top vier van succesfactoren:

- 1 commitment by partner top management;
- 2 mutual trust between partners;
- 3 sensitivity to partners culture;
- 4 congruent partner goals.

De auteurs vergelijken in hun boek de essentie van de rol van general manager in een onderneming met de rol van general manager van een internationale joint venture. Daarbij maken ze onderscheid tussen de vier essentiële rollen die zij voor een general manager van belang achten, te weten:

- decision maker;
- internal integrator;
- external integrator;
- information manager.

Tabel 5 geeft dit overzicht van verschillen weer.

TABEL 5

General management roles in unitary companies and international joint venture

(BRON: CHILD, FAULKNER EN TALLMAN, 2005, P. 198)

	General manager of unitary company	General manager of a joint venture (IJV)
Decision maker		
Innovator	Initiates change	This role takes on the added complication that it is necessary to convince the parent companies as well as the IJV own board
Resource allocator	Decides where efforts and energies will be directed	Very difficult, owing to multiple sets of resources and expectations. Becomes easier to perform if the IJV has some autonomy
Negotiator	Deals with situations involving negotiations on behalf of the company	Perhaps the primary skill required of the IJV general manager. Can be more difficult if the general manager is an expatriate
Disturbance handler	Deals with situations involving negotiations on behalf of the company	Influences and pressures from parent companies and the IJV board of directors can complicate the decision
Internal integrator		
Leader	Manages relationships with subordinates, motivating and supervising them	The general manager may find it more difficult to motivate and supervise staff of another nationality and/or coming from another partner's organization, owing to different values, ethics, and acquired practices
Teambuilder	Forms teams and ensures that activities are appropriately linked across the organization	Has to overcome potential barriers to teamwork between staff arising from different organizational or national cultures
External integrator		
Figurehead	Represents the firm on ceremonial and other official occasions	In some host countries, protocol and legal requirements may necessitate a greater emphasis on this role
Networker	Interacts with managers, officials, and members of other groups outside the firm	This is likely to be a very prominent role. The presence of several partners complicates the network with which the IJV general manager has to interact. In many contexts, it is particularly important to interact with government officials. There may be problems if the GM is an expatriate and does not have good external connections

	General manager of unitary company	General manager of a joint venture (IJV)
Information manager		
Monitoring	Receives and collects key information, usually of an informal nature, both inside and outside the firm	It may be more difficult for an IJV general manager to pick up information from internal staff and external sources who do not share the same language or identity
Disseminator	Ensures information is transmitted to members of the firm	Again, communication breakdown may arise because of language and cultural (interpretative) differences. More effort will be required to explain what is communicated, clarify misunderstandings and teach members of the IJV about the partners' protocols
Spokesman	Informs external persons about, and on behalf of, the firm	Similar factors can add to the difficulties of this general management role

2.4 Betekenis van de theoretische verkenning voor de onderzoeksvragen

Wij hebben in de voorgaande paragrafen de drie onderzoeksterreinen verkend, te weten 'bestuurders', 'allianties en netwerken', en 'bestuurders in allianties en netwerken'. De verkenning van de onderzoeksterreinen geeft ons een verdieping van de onderzoeksvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.2. In deze paragraaf behandelen we per deelvraag van het onderzoek wat de verkenning ons heeft opgeleverd en welke aandachtspunten we daaruit hebben gedestilleerd voor de uitvoering van het onderzoek.

2.4.1 Beweegredenen die voor bestuurders in samenwerkingsverbanden van betekenis zijn

De vraag is wat de theoretische verkenningen ons zeggen over de beweegredenen van bestuurders in allianties en netwerken. Waarom zouden bestuurders aan die samenwerkingsverbanden beginnen? Aan de theoretische perspectieven die wij hiervoor geschetst hebben, kan zeker een aantal argumenten ontleend worden.

Beweegredenen van bestuurders op grond van de theoretische verkenning
Diverse onderzoekers hebben de algemene ontwikkeling naar allianties en netwerken beschreven en in historisch perspectief geplaatst (Castells, 2000; Schoemaker, 1998, 2003; Boonstra 2007; De Man 2006). Thema's als globalisering, ontwikkeling van ICT, toenemende competitie, toenemende turbulentie van de vraag, toenemend belang van 'economies of scale/economies of scope' en kortere productlevenscycli zijn allemaal 'aanjagers' van meer samenwerking. Hoewel historisch besef van groot belang is en grote betekenis gehecht moet worden aan onderliggende ontwikkelingen, kijken wij naar de motieven die specifieke bestuurders in specifieke situaties naar voren brengen om samen te werken. Bij ons literatuuronderzoek hebben wij vanuit vier perspectieven vele inhoudelijke en persoonlijke motieven gevonden.

Inhoudelijke beweegredenen om samen te werken

Combinatie van diverse bronnen en perspectieven leidt tot onderstaand overzicht van mogelijke beweegredenen voor samenwerking die in dit onderzoek zouden worden geclassificeerd als argumenten om samen te werken (Camps, Diederer, Hofstede et al., 2004; Contractor en Lorange, 1988; Huxham en Vangen, 2005; Child, Faulkner en Tallman, 2005; De Man, 2006):

- verbeteren van de strategische positie: door samenwerking versterken van de strategische positie qua productportfolio, marktbereik, geografische positie;
- macht ontwikkelen: bundelen van krachten om samen machtiger te staan ten opzichte van derde partijen;
- reduceren en delen van risico's: onzekerheidsreductie;
- innoveren: door aanvullende competenties te gebruiken kunnen nieuwe producten of diensten sneller, goedkoper of beter worden ontwikkeld;
- schaalvoordelen bereiken: door samenwerken efficiency en rationalisatie realiseren; op zoek naar de laagst mogelijke transactiekosten;
- toegang tot resources zekerstellen, waaronder de uitwisseling van technologie;
- jezelf beschermen tegen competitie, mede door samenwerking met concurrenten (coöpetitie);
- overwinnen van investeringsbelemmeringen (o.a. door publieke regelgeving);
- versnellen van de toegang tot markten;
- gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen;
- realiseren van ketenintegratie door coördinatie in de keten;
- leren van en met partners door kennis en ervaring uit te wisselen;

- ‘één gezicht’ voor de omgeving vormen; voldoen aan specifieke klantwensen; met name in de publieke omgeving is het devies dat verschillende organisaties moeten samenwerken om te voorkomen dat burgers of bedrijven ‘van het kastje naar de muur’ worden gestuurd;
- voldoen aan de verplichting tot samenwerking van overheidswege (‘Gij zult samenwerken!’). In een aantal situaties verplicht de overheid door wet- en regelgeving (of door politieke druk) daartoe;
- tegemoetkomen aan een appèl en de morele noodzaak (het kan gewoon niet anders); het besef dat de echt grote vraagstukken, zoals zorg, veiligheid, armoede, economische ontwikkeling en integratie, door geen enkele organisatie alleen kunnen worden opgelost.

Persoonlijke beweegredenen om samen te werken

Naast de hiervoor genoemde meer inhoudelijke beweegredenen kunnen er ook persoonlijke motieven zijn waarom een samenwerkingsverband wordt aangegaan.

Schruijer en Vansina beschrijven in hun bijdrage in de *The emerging world of chains and networks* (Camps, Diederer, Hofstede et al., 2004) onder meer de relevantie van de sociale psychologie voor een beter begrip van samenwerking tussen partijen. Het gaat dan onder meer over het belang van wpsychologische behoeften, zoals het opbouwen van een positief zelfbeeld door bij een groep te horen, of zich positief kunnen onderscheiden ten opzichte van anderen.

In zijn bijdrage in het M&O-themanummer over ondernemen in allianties en netwerken geeft Van de Loo (2007, p. 221) aan dat: ‘onbewuste motieven voor allianties, of juist het uit de weg gaan ervan, (...) ook of naast of bovenop de rationele argumenten hun werk (kunnen) doen’. Een samenwerking raakt volgens hem aan diepere en vaak onbewuste lagen van betekenis. Het is een relatie, en wat verwacht men in een relatie van zichzelf en van de andere partij?

Hij verwijst naar Hirschhorn en Gilmore (1992) die onderzoek deden naar grenzen die in iedere samenwerking aan de orde zijn. Het is niet zo dat door globalisering en virtualisering organisaties steeds ‘grenzelozer’ worden. Juist in die ‘grenzeloze’ organisatie en samenwerking doemen nieuwe mentale grenzen op. Hirschhorn en Gilmore beschrijven er vier: gezag, politiek, identiteit en taak. De gezagsgrens (authority boundary) gaat om de vraag wie het in de samenwerking waarover voor

het zeggen heeft. De politieke grens (political boundary) om wie welk belang heeft in de samenwerking. Bij de identiteitsgrens (identity boundary) gaat het erom wat binnen de samenwerking van de eigen identiteit verdwijnt, overblijft of versterkt kan worden. De taakgrens (task boundary) zegt iets over wie wat doet in de samenwerking. Van de Loo geeft aan dat een veronachtzaming of loochening van het feit dat zich veel rond deze vier grenzen afspeelt, de constructieve opbouw en implementatie van een samenwerking bedreigt.

McClelland (1987) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de drijfveren van mensen en hiervoor een theorie ontwikkeld. Hij onderscheidt de volgende drijfveren: *the need for achievement* (bevrediging vinden in een moeilijke taak of een prachtige prestatie), *the need for power* (bevrediging vinden in het beïnvloeden van anderen, plezier hebben in het debat – en willen winnen, het verslaan van anderen, en het aanvoeren van een groep) en *the need for affiliation* (door anderen aardig gevonden en geaccepteerd willen worden, erbij horen, deel uitmaken van de groep). Damen heeft mede op basis van deze theorie recent onderzoek gedaan naar leiderschap en motivatie, en de drijfveren en beweegredenen van topmanagers in Nederlandse organisaties (2007). Een van de resultaten is dat Nederlandse bestuurders in de eerste plaats gedreven worden door macht en daarna door hun behoefte aan presteren en het boeken van excellente resultaten. Ze worden nauwelijks gedreven door affiliatie.

Wij zien een omvangrijke hoeveelheid literatuur waarin inhoudelijke en rationele overwegingen naar voren worden gebracht én we zien literatuur waarin meer persoonlijke, psychologische en emotionele beweegredenen worden aangedragen. Welke beweegredenen zijn nu dominant?

In onderzoek naar managers zoals in de behavioral-managementbenadering is aandacht voor individuele bestuurders. Noordegraaf (2000) signaleert in deze onderzoeksstroming ook een ontwikkeling van rationeel instrumentele benadering naar een wat hij noemt institutionele benadering, waarin het sociale karakter van het werk van managers en het belang van interactie en betekenisgeving worden benadrukt. Daarbij wordt de bestuurder niet verondersteld volledig rationeel te zijn en is er ruimte voor persoonlijke voorkeuren en emoties.

Een belangrijk deel van de literatuur over allianties en netwerken heeft een rationele, instrumentele visie op de werking van allianties en netwerken. We

vinden dit sterk terug in de theorieën vanuit het economisch perspectief, waarin wordt verondersteld dat a) de organisatie de afweging maakt om deel te nemen aan allianties en netwerken en b) dat individuen hierop persoonlijk geen invloed uitoefenen. In de organisatorische perspectieven ontstaat de aandacht voor de rol van bestuurders, maar ook hier ligt het accent op vooral rationele beweegredenen. In de sociale netwerktheorie (Oerlemans, 2007) is aandacht voor persoonlijke voorkeuren, wanneer bijvoorbeeld wordt gesteld dat actoren een voorkeur hebben om te interacteren met bekenden in plaats van onbekenden. Daartegenover staan de benaderingen van allianties en netwerken in het sociologisch en psychologisch perspectief. Daar is ruime aandacht voor thema's als onderling vertrouwen, macht, conflict, persoonlijke interactie en betekenisgeving.

In ons onderzoek proberen we antwoord te krijgen op de vraag welke beweegredenen nu doorslaggevend zijn voor de bestuurder bij het opereren in allianties en netwerken.

Frontstage- en backstageverhalen

Mogelijk hebben bestuurders zowel rationele, bedrijfseconomische beweegredenen als sociale en emotionele beweegredenen. En dit leidt tot de vraag op welke momenten bestuurders zich bedienen van rationele dan wel andersoortige beweegredenen. Zijn hun beweegredenen én rationeel én persoonlijk en emotioneel, of is bij bestuurders sprake van voornamelijk rationele beweegredenen óf voornamelijk persoonlijke en emotionele beweegredenen?

In dit verband is Goffman relevant (1983), die stelde dat het sociale leven kan worden gezien als een groot theater waar spelers maskers opzetten en op het toneel (frontstage) andere rollen spelen dan achter de schermen (backstage). Dat zou kunnen betekenen dat bestuurders frontstage andere beweegredenen aanvoeren dan backstage. Ze ontwikkelen verschillende verhalen. Dit sluit aan bij de theorie van Boje over de 'story telling organization' (1991, p. 106). Het vertellen van verhalen ziet hij als een belangrijk middel om betekenis te geven: 'In organizations, story telling is the preferred sensemaking currency of human relationships among internal and external stakeholders.'

2.4.2 De spelregels die bestuurders bij samenwerkingsverbanden van betekenis vinden

Naar aanleiding van de literatuur kunnen we aannemen dat in de omgeving van samenwerkingsverbanden specifieke spelregels gelden. De Bruijn en Ten Heuvelhof (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004; De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2002) identificeren een aantal belangrijke en specifieke spelregels die voortkomen uit de pluriformiteit van netwerken, de geslotenheid van de spelers en hun interdependentie.

Ook het onderzoek naar de specifieke kenmerken van omgevingen van samenwerkingsverbanden biedt aanknopingspunten voor spelregels (zie tabel 4). Ons onderzoek is echter niet gericht op de spelregels die er zijn, maar op de spelregels die door bestuurders van belang worden geacht. Bestuurders hebben, bewust of onbewust, een beeld van wat ze moeten doen om succesvol te zijn in omgevingen van samenwerkingsverbanden, en welke spelregels ze daarbij in acht moeten nemen.

De theoretische verkenning leidt tot drie nadere vragen:

- Is er onder bestuurders sprake van een gemeenschappelijke set van ideale spelregels? Zou er iets kunnen zijn als 'bestuurderskunde' in allianties en netwerken?
- Gaat het om spelregels van de hiërarchie of om die van het netwerk?
- Hoe gaan bestuurders om met het dilemma samenwerken versus competitie?

Gemeenschappelijke spelregels en 'bestuurderskunde'

De vraag is of bestuurders gemeenschappelijke opvattingen hebben over de spelregels die ze in acht moeten nemen om succesvol te zijn in samenwerkingsrelaties. Hanteren bestuurders gemeenschappelijke praktijkmodellen bij het opereren in samenwerkingsrelaties? En als dat zo is, waar komt die gemeenschappelijkheid dan vandaan? Is die gebaseerd op een professionaliseringsproces in de zin van De Sonnaville, die doelt op een proces waarin professionals (...) ernaar streven een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van hun werk en over hun body of knowledge and skills?' De Sonnaville zegt ook: 'Professionaliseren is, in mijn optiek, daarmee een convergerend proces gericht op verdichting ('social closure'), waarbij een permanente ontwikkeling en validering van kennis een voorwaarde is om de social closure te waarborgen' (2005, p. 101). Dit veronderstelt dat gemeenschappelijke kennis een vooropgezet doel is en het resultaat van interactie tussen vakgenoten. Er kan ook sprake zijn van achteraf

vastgestelde gemeenschappelijkheid en dan heeft die de kenmerken van 'tacit knowledge'. Weggeman omschrijft deze als persoonlijke kennis die moeilijk te formaliseren is en daardoor niet goed te delen met anderen (Weggeman, 1997, p. 34): 'Subjectieve inzichten, intuïties, ingevingen en voorgevoelens behoren ertoe. Tacit knowledge heeft een technische en een cognitieve dimensie. Tot de technische dimensie wordt de impliciete knowhow in de vorm van vaardigheden gerekend. Het gaat hier om vakmanschap, gevoed door jaren ervaring, waarbij de vakman niet of nauwelijks in staat is aan te geven welke wetenschappelijke of technologische principes achter zijn vaardigheden schuilgaan. De cognitieve dimensie bevat die categorie mentale modellen, overtuigingen en aannames, die zo diep geworteld zijn dat ze als vanzelfsprekend beschouwd worden. De cognitieve dimensie van tacit knowledge weerspiegelt het persoonlijke beeld van de realiteit (wat is) en de eigen kijk op de toekomst (wat zou moeten zijn). Zo bepaalt die dimensie de manier waarop we de wereld om ons heen waarnemen.'

Voor de vraag naar spelregels is het relevant of er dergelijke gemeenschappelijke kennis bestaat, en wat het karakter daarvan is. Het is dus relevant na te gaan of bestuurders over gemeenschappelijke kennis over spelregels beschikken en wat die kennis dan inhoudt.

Hiërarchie of netwerk

Een volgende vraag heeft betrekking op de aard van de door bestuurders gehanteerde praktijkmodellen. Zijn ze vooral gericht op het 'verbinden' of zijn ze vooral gericht op het verwezenlijken van eigenbelang? Kan een succesvol samenwerkende bestuurder een belangeloze verbinder zijn? Kan een op macht georiënteerde bestuurder een succesvolle samenwerker zijn? Het zou interessant zijn na te gaan of bestuurders vooral verwantschap met de vaardigheden van collaborative leaders vertonen (Chrislip en Larson, 1994; Huxham en Vangen, 2005) of dat meer de stelling van Rijsman geldt (Schruijer, 2007), dat 'groups and individuals tend to engage in positional bargaining and destructive conflict even when collaborating seems to be the most 'rational' option from an economic point of view.'

De Bruijn en Ten Heuvelhof (2004) gaan in op het verschil in besluitvormingsprocessen in hiërarchieën en netwerken. Zij geven aan dat wanneer er sprake is van hiërarchie, de besluitvorming rationeel en volgtijdelijk verloopt. In een netwerk zijn altijd verschillende actoren bij de besluitvorming betrokken. Deze hebben verschillende belangen en zijn van elkaar afhankelijk. De verschillen zijn getypeerd in tabel 6 (2004, p. 45).

TABEL 6
Besluitvorming in hiërarchieën en netwerken

Hiërarchie	Netwerk
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatig en volgordelijk • Fasen • Actoren zijn stabiel, gedragen zich loyaal en zijn betrokken bij de probleemformulering en de keuze van de oplossing • Duidelijk begin en eindpunt • Inhoud probleem stabiel • Probleem → oplossing 	<ul style="list-style-type: none"> • Onregelmatig en geen duidelijke opeenvolging van deelactiviteiten • Rondes • Actoren treden in en uit, gedragen zich strategisch; bij probleemformulering zijn vaak winnaars en verliezers • Geen geïsoleerd begin en eindpunt • Inhoud probleem verschuift • Oplossing → probleem

Hierbij doet zich het probleem voor dat bestuurders tegelijkertijd 'het gezicht van de hiërarchie' zijn én in netwerken moeten acteren. Hoe gaan zij daarmee om?

Hoe spelen bestuurders het spel van 'samenwerken en concurreren'?

Uit de literatuur over allianties en netwerken komt naar voren dat de bestuurder steeds wordt geconfronteerd met de vraag in welke verhouding hij tot andere bestuurders en organisaties zal staan. Met name in het werk van Schruijer over leiderschap in multipartijomgevingen wordt dit thema onderzocht vanuit het perspectief van de bestuurder of manager (Schruijer en Vansina, 2004). Schruijer stelt de vraag hoe leiders de samenwerking kunnen faciliteren zonder de noodzakelijke diversiteit te reduceren en zonder dat hun eigenbelang en agenda de overhand krijgt.

Hoebeke noemt in zijn bijdrage *Dilemmas and paradoxes in organizing change processes* (2004) dan ook 'collaboration and competition, the paradox of I and Thou' een van de basale paradoxen in organisaties. Dit overigens naast de paradox van centrifugale versus centripetale krachten (the life and death paradox). Evenals Schruijer legt Hoebeke de relatie met omgaan met diversiteit. Hij geeft bij de paradox van samenwerken en competitie aan dat ieders identiteit sociaal is gedetermineerd door anderen. Iedereen is aan de ene kant gefascineerd door anderen omdat ze je helpen jezelf te ontdekken. Tegelijkertijd ben je bang voor die anderen, omdat ze

een bedreiging voor je kunnen vormen. Deze paradox creëert een grote ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist door verschillen tussen partijen wordt gevormd, terwijl overeenkomsten juist de basis voor competitie zijn; naarmate je meer hetzelfde bent, wordt de competitie groter. Over het algemeen echter wordt in de organisatiekunde het tegenovergestelde beweerd: conflicten komen voort uit de onoverbrugbare kloof als gevolg van de verschillen tussen organisaties, waardoor partijen niet tot elkaar kunnen komen. En de basis voor samenwerking is juist een grote mate van overeenkomst, van gedeelde waarden en andere overeenkomsten, die het voor vrienden mogelijk maakt om samen te werken. Deze paradox blijkt vaak zo tricky dat het uitermate moeilijk is de dynamiek ervan te doorzien. Hoe vindt de wisselwerking tussen de bestuurder en zijn omgeving rond dit dilemma plaats?

2.4.3 De betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden

De theorieën uit de terreinverkenning geven verschillende aanknopingspunten voor veronderstellingen over de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in allianties en netwerken. De betekenis van de context is bij de diverse behandelde perspectieven verschillend. In sommige benaderingen is de context dominant, in andere benaderingen is de context ondergeschikt aan het handelen van de bestuurders. Wij zien drie positioneringen:

- de bestuurder als uitvoerder van de strategie;
- de bestuurder als rationeel denkende en handelende speler;
- de bestuurder als individu.

Welke van deze drie positioneringen is nu aan de orde bij de rol en opstelling van bestuurders in allianties en netwerken? En dan is er nog de vraag over de wisselwerking tussen de bestuurder en zijn omgeving. In hoeverre maakt die omgeving verschil bij de opstelling van bestuurders?

De bestuurder als uitvoerder van de strategie

Er is betrekkelijk veel alliantietheorie die de 'actor', in dit geval de bestuurder, niet betreft in haar theoretische modellering. Verondersteld wordt dat een strategie van een organisatie zonder herkenbare inbreng van een bestuurder leidt tot bepaalde samenwerkingsrelaties. De strategische positionering en de structuur van de bedrijfstak zijn de verklarende variabelen en de samenwerkingsrelatie is de resultante; de bestuurder staat 'buitenspel'.

In bijvoorbeeld de *market power theory* worden de organisaties en bestuurders sterk geabstraheerd. De invalshoek is meer gelegen op het niveau van de sector en de bestuurder is in dit perspectief geen punt van aandacht. Binnen de literatuur over samenwerkingsverbanden waarin de bestuurder wél een rol wordt toebedeeld, wordt bestuurders vaak een zeer beperkte handelingsvrijheid toegedicht: verondersteld wordt dat een strategie van een organisatie als vanzelfsprekend door bestuurders wordt geëffectueerd, wat onder meer leidt tot bepaalde samenwerkingsrelaties. Deze veronderstelling stoelt op de gedachte dat de context toch in belangrijke mate de handelingen van de actor bepaalt. De bestuurder lijkt het werktuig van de strategie.

De bestuurder als rationeel denkende en handelende speler

Vervolgens is er ook alliantieliteratuur waarin de bestuurder een grotere mate van handelingsvrijheid wordt toegekend. Het gaat dan overigens niet altijd om bestuurders van organisaties die participeren, maar veelal ook om de mensen die het samenwerkingsverband leiden. In deze modellen is *de bestuurder een speler van betekenis* en zijn zijn afwegingen van invloed op het ontstaan en bestaan van samenwerkingsrelaties. Veel literatuur gaat er dan echter van uit dat de bestuurder daarbij bewust bepaalde denkmethoden toepast om de strategie te vertalen in het aangaan van samenwerkingsrelaties. De bestuurder is weliswaar een speler van betekenis, maar volgt wel de denklijnen van het bedrijfskundige paradigma. Hiermee hangt overigens ook het thema van de overdraagbaarheid van de interactie tussen bestuurders samen. Bij een samenwerkingsrelatie zijn twee of meer bestuurders betrokken, maar omdat de auteurs ervan uitgaan dat rationeel wordt gedacht en gehandeld, is een samenwerkingsrelatie in deze opvattingen 'overdraagbaar'; ieder 'weldenkend mens' zou immers hetzelfde doen, dus de tussenkomst van bestuurders maakt niet zoveel verschil. In feite worden alle bestuurders op één hoop gegooid: de bestuurder is weliswaar van betekenis, maar daarbij wordt gerefereerd aan de bestuurder als *concept*, niet zozeer als *mens* met individuele overtuigingen, drijfveren, dilemma's en patronen.

Deze invalshoek komen we veelal tegen bij de benaderingen van het economische, organisatiekundige en bestuurskundige perspectief. De bestuurder als actor is geïdentificeerd, maar hem wordt toch vooral rationeel gedrag toegedicht, zoals het geval is bij bijvoorbeeld *transaction value economics*.

De bestuurder als individu

Gezien de kenmerken van samenwerkingsverbanden (je kunt het niet alleen; minimaal twee partijen moeten eraan meedoen; ieder kan zelfstandig

beslissen om eruit te stappen; geen van de partijen heeft hiërarchische macht over de andere; als bestuurders van meer organisaties 'voor' zijn, is er een gerede kans dat het lukt; als een van de bestuurders 'tegen' is, lukt het die organisatie waarschijnlijk niet om mee te doen,) én het complex van actoren en factoren is samenwerking zeker niet vanzelfsprekend. Zelfs niet als samenwerking evident leidt tot (maatschappelijk) voordeel. De persoonlijke opstelling van bestuurders is daarbij cruciaal (doorzettingsmacht, idealen, vooroordelen, persoonlijke klik).

Het gaat niet alleen om de individuele opvattingen van bestuurders, maar juist ook om wat ze samen hebben (het resultaat van hun interactie). Vergelijkbare en verenigbare idealen of visies moeten de kans krijgen zich te ontwikkelen tot een gezamenlijk beeld. Persoonlijke affiniteit kan dit proces versterken, antipathie werkt het proces tegen.

Bij benaderingen in het organisatieperspectief op samenwerkingsverbanden is meer oog voor de begrensde rationaliteit van actoren. Er is aandacht voor het gedrag van actoren, zoals bij de sociale netwerktheorie. In de resource dependence theory, die mensen centraal stelt, is ook het gebruik van macht onderwerp van onderzoek. In het sociaalwetenschappelijk en psychologisch perspectief draait de theorievorming om het gedrag van de actoren en hun onderlinge interactie. De bestuurder is een belangrijke actor en zijn gedrag is bepalend voor de ontwikkeling en het verloop van een samenwerkingsverband.

De verkenning van de literatuur roept bij ons ook de aanvullende vraag op hoe de wisselwerking tussen de bestuurder en zijn omgeving plaatsvindt.

De besproken theorieën geven aanleiding te veronderstellen dat noch alleen de context bepalend is, noch alleen de bestuurder. Wat zijn de vrijheidsgraden van een bestuurder en hoe komen die tot stand? Zien we daar belangrijke verschillen tussen de sectoren zorg en de gebouwde omgeving?

Als we op zoek gaan naar theoretische aanknopingspunten, vinden we maar weinig antwoorden in de alliantie- en netwerkliteratuur. Wel zien we aanknopingspunten in het werk van Bourdieu (1989) en Giddens (1979). Het 'actor-in-context'-perspectief, dat is afgeleid van de term structuratatie van Giddens, springt daarbij het meest in het oog. In *Betekenis van besturen*, het proefschrift van Anthonissen en Boessenkool (1998), is dit principe van actor in context helder beschreven. Het 'actor-in-context'-perspectief stelt dat het handelen van actoren slechts in de context

kan worden begrepen en dat die context zonder het handelen geen betekenis heeft. Bestuurders (actoren) hebben te maken met maatschappelijke veranderingen (context), reageren daarop en zijn tegelijkertijd onderdeel van diezelfde veranderingen. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid van actor en context, van individu en structuur. Giddens en Bourdieu verbinden op deze manier de klassieke dualismen micro/macro en handelen/structuur door de bestuurder en zijn context met elkaar te verbinden.

Volgens Jacobs (1993) worden actoren door Giddens gezien als 'knowledgeable' of handelingsbekwaam. De actor kan met zijn daden een verandering aanbrengen in het verloop van de gebeurtenissen in de wereld. Handelingsbekwaamheid is de bekwaamheid om het verschil te maken. Er gebeurt iets in de wereld dat niet zou plaatsvinden als een actor bepaalde handelingen niet had gedaan. Voor 'knowledgeability' is kennis nodig. Deze kennis is deels discursief (rationeel/verwoordbaar) en deels praktisch (vanzelfsprekend en stilzwijgend gehanteerd, doorgaans onbewust). Giddens verwerpt het dualisme tussen 'actor' en 'structuur' als twee van elkaar onafhankelijke fenomenen. Hij gaat uit van de idee van dualiteit van structuur.

Een verklaring die hiermee in overeenstemming is, komt van Bourdieu (1989). Hij introduceert een aantal specifieke termen, zoals habitus, veld en kapitaal. De habitus is het systeem van onderbewuste schema's dat de grondslag vormt van denken, waarnemen en handelen. De habitus stuurt de concrete handelingen aan en produceert strategieën. De habitus is niet alleen gedetermineerd, maar determineert ook zelf. Hij is gedetermineerd als product van levenscondities, opvoeding en socialisatie, en is relatief klassengebonden, determineert zelf het handelen en creëert zo een levensstijl. De habitus staat in een relatie tot het veld. De sociale ruimte, het geheel van bestaanscondities waarin mensen leven, bestaat uit velden. Een veld is een relatief autonome ruimte, opgebouwd rond specifieke posities en instituties, gekenmerkt door een eigen interne logica. Elk veld werkt als een markt waarin het succes van iemand voornamelijk bepaald wordt door de mogelijkheden meegegeven door de habitus van die persoon. Het veld als gestructureerde ruimte structureert de habitus, terwijl de habitus de waarneming van het veld structureert.

Bourdieu geeft aan dat het handelen wordt gedetermineerd door de sociale condities die iemands habitussysteem structureren en de specifieke veldmogelijkheden. In de praktijk past het handelen zich omwille van de habitus op wonderbaarlijke

wijze aan de objectieve uitkomsten aan die in het veld verwacht kunnen worden. In de sociale ruimte zijn er drie soorten kapitaal: economisch kapitaal (inkomen), cultureel kapitaal (cultuur en educatie) en sociaal kapitaal (relaties, connecties). De verschillende soorten kapitaal kunnen getransformeerd worden van de ene vorm naar de andere, maar uiteindelijk tot wat Bourdieu symbolisch kapitaal noemt, dat gebruikt wordt om zich te onderscheiden.

Ook de 'enacted environment' van Weick (1995) duidt de 'geselecteerde' omgeving aan: bestuurders definiëren het persoonlijke speelveld waarbinnen ze optimaal tegemoet kunnen komen aan de realisatie van hun persoonlijke belangen en drijfveren.

2.4.4 De betekenis van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties

In de vorige paragraaf zijn benaderingen uitgewerkt van de betekenis van de verhouding tussen de actor en zijn context. We zagen dat in sommige benaderingen de context doorslaggevend was en de bestuurder geen rol van betekenis werd toegedicht en we zagen dat er benaderingen zijn waarin de bestuurder het vertrekpunt voor de analyse vormt. Daarmee raken we ook aan de betekenis van bestuurders voor samenwerkingsrelaties in het algemeen.

Weick stelt dat organisaties niet bestaan. Alleen 'organiseren' bestaat. Als je organiseert, ontstaat er langzaam maar zeker een gemeenschappelijk begrip, vermindert de ambiguïteit en krijgen betrokkenen het idee dat er zoiets als een organisatie is. 'To organize is to assemble ongoing interdependent actions into sensible sequences that generate sensible outcomes' (Weick, 1979, p. 3). Zeker voor (nieuwe) samenwerkingsverbanden is dit een zeer relevante invalshoek. Ze zijn er niet, alleen door te organiseren kunnen ze ontstaan. En als het 'organiseren' stopt, houden ze op te bestaan. Het gaat ook bij uitstek over het samenkomen van en interacteren tussen mensen die vanuit een verschillende werkelijkheid met elkaar in gesprek zijn.

Weick onderzoekt hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren die ze achteraf gezien als geordend en georganiseerd ervaren en benoemen. Hij gaat er daarbij van uit dat mensen door acties en 'double interacts' hun eigen werkelijkheid produceren. Het geven van betekenis aan die samenwerking is dan cruciaal, en dat beseffen

bestuurders vaak maar al te goed. De Sonnaville vat dit in zijn proefschrift treffend samen (2005, p. 132): 'Sensemaking is meer dan betekenis geven of interpreteren. Sensemaking heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld 'maken' en tegelijkertijd interpreteren. Door een proces van sensemaking kunnen mensen een situatie taxeren en proberen te ontdekken wat men al weet en denkt. Tegelijkertijd handelen ze en dat handelen heeft weer enig effect op wat men al denkt en weet.' Weick formuleert als volgt: 'The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.'

Weick stelt dat organisaties weliswaar bestaan, een realiteit zijn, maar dat ze het gevolg zijn van processen van betekenisgeving: het gaat niet om organisaties maar om organiseren. Een van de zeven eigenschappen van sensemaking (Weick, 1979) is volgens hem dat het sociaal is, wat wil zeggen dat het voortkomt uit de interactie tussen mensen. Is het dan mogelijk om, in termen van Weick, een samenwerkingsproces te herformuleren als een proces van interactie tussen wereldbeelden van bestuurders? Een convergent proces leidt dan tot goede condities voor een samenwerkingsrelatie, een divergent proces niet. Hardy, Lawrence en Grant (2005) betogen dat bij die interactie discours en conversatie een belangrijke rol spelen voor het ontwikkelen van de gemeenschappelijke identiteit die zij voor effectieve samenwerking een voorwaarde achten. Onderdeel daarvan zijn het gezamenlijk creëren van kansen en construeren van vragen die gezamenlijk handelen legitimeren, en een communicatiestijl die het gemeenschappelijke centraal stelt.

Ook is in samenwerkingsverbanden bij uitstek de sleutelvraag van Weick aan de orde: 'How can I know what I think, until I see what I say? That puzzle has to be managed day after day by everybody who deals with organizations' (Weick, 1979, p. 5). Naar het idee van Weick zijn bestuurders betekenisgevers in samenwerkingsverbanden.

2.4.5 De betekenis van de terreinverkenning samengevat

In de tabellen 7 en 8 hebben wij uit de terreinverkenning elementen geselecteerd die voor ons relevant zijn. De eerste tabel bevat de behandelde perspectieven en de betekenis die zij op hoofdlijnen hebben voor dit onderzoek. In de daarop volgende tabel hebben wij de koppeling gemaakt naar de onderzoeksvragen.

TABEL 7

Perspectieven en hun betekenis voor het onderzoek

Samenwerkingsverbanden: vier perspectieven

Theoretische perspectieven	Betekenis voor het onderzoek
<p>Economisch perspectief</p> <ul style="list-style-type: none">• Market power theory• Transaction cost economics• Agency theory• Resourcebased theory/ resource dependency theory• Transaction value theory• Mededinging <p>Organisatorisch perspectief</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategic management theory• Sociale netwerktheorie• Resource dependence perspective• Het verwerven van resources door leren• Game theory• Alliantietheorie <p>Bestuurskundig perspectief</p> <ul style="list-style-type: none">• management in netwerken• publiek-private samenwerking	<ul style="list-style-type: none">• Het economisch perspectief kent een beperkte rol toe aan de invloed van bestuurders. Het is de vraag of bestuurders doen wat vanuit dat theoretische perspectief analytisch optimaal is?• Het economisch perspectief levert vooral rationele gebaseerde verklaringen voor het ontstaan van samenwerkingsrelaties. Het is de vraag in hoeverre deze een rol spelen bij de afwegingen van bestuurders bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties.• Het organisatorische perspectief levert vooral op contingentie geba-eerde verklaringen voor het ontstaan van samenwerkingsrelaties. Het is de vraag welke rol de context van de organisatie en de sector speelt bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en welke bewegingsruimte de bestuurder daarbij heeft?• Het organisatorische perspectief veronderstelt dat een samenwerkings-proces een planbaar proces is waarop sturen en interveniëren mogelijk is. In hoeverre zijn bestuurders bewust bezig met de planning en besturing van deze samenwerkingsprocessen?• Het bestuurskundig perspectief levert inzicht in de werking en spelregels in complexe multipartijomgevingen. Welke spelregels zeggen bestuurders met reputatie te hanteren in dit soort omstandigheden? Gaat het daarbij om organisatorische en institutionele belangen zoals dit perspectief vooral aanreikt, of spelen persoonlijke beweegredenen (waaronder vertrouwen en persoonlijke klik) daarbij eveneens een rol?• Dit perspectief heeft aandacht voor de specifieke kenmerken van omgevingen van samenwerken (onzeker, ambigu, ingewikkeld, samengesteld). Wat is het belang van die context voor de opstelling van bestuurders? Literatuur over publiek-private samenwerking heeft overwegend een instrumenteel karakter (procedureel, contractueel). Hoe gaan bestuurders daarmee om? Is het voor hen een instrumenteel vraagstuk of gaat het vooral om de onderliggende waarden?• Dit perspectief biedt inzicht in de kenmerkende verschillen tussen spelregels van hiërarchieën en netwerken. In hoeverre hanteren bestuurders de spelregels die horen bij hiërarchie en centrale besturing en in hoeverre hanteren zij spelregels die horen bij netwerken?

Sociologisch en psychologisch perspectief

- Vertrouwen
- Macht
- Conflict

- Dit perspectief stelt de interactie tussen individuen en groepen centraal. Welke motieven, denk- en werkpatronen en dilemma's zijn in het bijzonder bij bestuurders met een reputatie in samenwerkingsverbanden aan de orde?
- Het perspectief reikt generieke principes aan voor de invloed van vertrouwen, macht en conflict op interpersoonlijke relaties. In welke mate is het voor bestuurders met een reputatie in samenwerkingsverbanden relevant om met deze verschijnselen om te gaan?

Bestuurders: vier perspectieven

Managerial behaviour

- Dit perspectief heeft aandacht voor de specifieke kenmerken van omgevingen van samenwerken in relatie tot het gedrag van individuen en groepen (onduidelijk machtssamenwerkingscentrum, interdependentie, nieuwe werkelijkheid, heterogeniteit). Welke dilemma's levert dat op voor bestuurders en welke denk- en werkpatronen ontwikkelen zij om daarmee om te gaan?
- Dit perspectief werpt licht op het individuele gedrag van managers en bestuurders. Daarbij worden naast rationele ook irrationele aspecten onderzocht. In welke mate spelen rationele en niet-rationele beweegredenen een rol bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden?

Cross-culturele benadering

- De aandacht gaat daarbij eveneens uit naar werkpatronen van managers en bestuurders. Welke denk- en werkpatronen en praktijkmodellen hanteren bestuurders met een reputatie in samenwerkingsverbanden?
- Deze benadering legt een verband tussen de culturele context van een actor en zijn gedrag. Welke rol speelt de context van organisatie en sector bij afwegingen van bestuurders bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden?
- De cross-culturele benadering veronderstelt invloed van context op het gedrag van managers en bestuurders. In welke mate hebben bestuurders invloed op de context?
- Noot: Wij beschouwen de twee genoemde sectoren in Nederland.

Psychologie en persoonskenmerken van topmanagers

- Dit perspectief biedt inzicht in generieke kenmerken en succesfactoren bij persoonlijk leiderschap. De vraag is welke kenmerken en succesfactoren relevant zijn voor bestuurders in specifieke omstandigheden van samenwerking? In dit onderzoek gaat de interesse niet zozeer uit naar de psychologische karakteristieken als wel naar de denk- en werkpatronen die bestuurders hanteren, in het bijzonder in relatie tot samenwerking tussen organisaties.

Identiteitsconstructie

- Dit perspectief gaat uit van de opvatting dat bestuurders identiteiten construeren door verhalen te ontwikkelen en te vertellen die zij vervolgens strategisch inzetten op verschillende podia. Bestuurders spelen verschillende rollen op verschillende podia. Hoe zetten bestuurders deze verhalen in op die verschillende podia (frontstage en backstage) in relatie tot het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden? Welke rollen spelen zij daarbij?

Theoretische perspectieven	Betekenis voor het onderzoek
Collaborative leadership	<ul style="list-style-type: none">• Dit perspectief biedt inzicht in alle facetten van het leidinggeven aan processen van samenwerking. Het belicht de rol, denk- en werkpatronen, dilemma's, motieven, praktijkmodellen en positie van onafhankelijke regisseurs in samenwerkingsprocessen. De vraag is welke van deze facetten van toepassing zijn op bestuurders in samenwerkingsverbanden? Welke zijn de specifieke facetten van het opereren als bestuurder in samenwerkingsverbanden?
General management in samenwerkingsverbanden	<ul style="list-style-type: none">• In dit perspectief worden met name de bijzondere vereisten aan managers van samenwerkingsverbanden belicht. Het zet uiteen welke uitdagingen managers en bestuurders tegenkomen in omgevingen van samenwerking. Dit perspectief roept de vraag op welke denk- en werkpatronen managers en bestuurders daarbij ontwikkelen?

In tabel 8 zijn de betekenisvolle thema's die voortvloeien uit de theoretische verkenning gekoppeld aan de onderzoeksvragen.

TABEL 8
Onderzoeksvragen en sleutelthema's

Onderzoeksvragen	Sleutelthema's
Onderzoeksvraag 1 Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij het aangaan van samenwerkingsverbanden?	<ul style="list-style-type: none">• Inhoudelijke motieven versus persoonlijke beweegredenen• Dilemma's bij samenwerken• Front- en backstageverhalen
Onderzoeksvraag 2 Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?	<ul style="list-style-type: none">• Gemeenschappelijke praktijkmodellen voor samenwerken• Denk- en werkpatronen• Voorkeurstijlen• Spelregels van hiërarchie versus spelregels van het netwerk• Samenwerken versus concurreren
Onderzoeksvraag 3 Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?	<ul style="list-style-type: none">• Invloed van context op de opstelling van bestuurders• Wisselwerking tussen actor en context
Onderzoeksvraag 4: Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?	<ul style="list-style-type: none">• Persoonlijke betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden• Wijze van betekenisgeving

Deze thema's hebben een belangrijke rol gespeeld bij de opzet van het onderzoek.

De vraag is dan tot welke conclusies je hierover komt als je de verhalen van bestuurders in allianties en netwerken analyseert. En dat doen we in een praktijk-onderzoek. Maar eerst introduceren wij de context waarin de bestuurders in dit onderzoek centraal staan: de zorg en de gebouwde omgeving.

3 Bestuurders als actoren in de onderzochte sectoren

Wij hebben ervoor gekozen ons onderzoek uit te voeren in twee sectoren, te weten de wereld van de zorg en die van de gebouwde omgeving. Het zijn sectoren waarin wij thuis zijn en die specifieke kenmerken hebben:

- samenwerking is er ook feitelijk aan de orde en voor bestuurders van strategisch belang;
- de sector is maatschappelijk van grote betekenis voor Nederland;
- de sector kent een eigen specifieke context waar het gaat om samenwerking;
- de sector sluit aan bij onze praktijkervaring en interesse;
- er vinden markante ontwikkelingen plaats op het gebied van samenwerking.

Door de beweegredenen te onderzoeken van bestuurders in meer dan één sector zijn we in de gelegenheid meer bestuurders te interviewen én krijgen we te zien in hoeverre er verschillen zijn. Daarbij is het aannemelijk dat er verschillen aan de dag treden die om een verklaring vragen.

In dit hoofdstuk beschrijven wij de twee onderzochte sectoren en gaan we in op specifiek op die sectoren toegesneden onderzoeken over samenwerking.

Tevens hebben we ter voorbereiding op dit onderzoek in beide sectoren inventariserend en oriënterend onderzoek gedaan naar de mate waarin samenwerking aan de orde is en welke overwegingen daarbij spelen. Uit de resultaten blijkt dat samenwerking in deze sectoren actueel is en van belang geacht wordt. Tevens zijn veel aanvullende vragen opgeroepen, die dan ook centraal staan in de opzet van het onderzoek. In dit hoofdstuk geven we ook de resultaten van het voorbereidende onderzoek op hoofdlijnen weer.

Eerst belichten we de zorgsector, dan de wereld van de gebouwde omgeving.

3.1 De context van de zorgsector

Eerst beschrijven we al eerder uitgevoerd onderzoek naar samenwerking in deze sector. Daarna gaan we in op onderzoek naar managers in deze sector en tot slot presenteren we ons eigen kwantitatieve onderzoek naar samenwerking in deze sector.

3.1.1 Onderzoek naar samenwerking in de zorg

De ontwikkelingen in de zorgsector, en in het bijzonder de ontwikkelingen rond samenwerking en fusie, zijn beschreven in een groot aantal rapporten en onderzoeken (o.a. Können, 1984; Van der Lugt en Huijsman, 1995; Van der Lee, 2000; Van der Lugt, 2005; Fabbriotti, 2007; Fransen, 1999). Wij gaan hier specifiek in op onderzoek naar samenwerking, en daaraan gelieerd naar fusie. Wij houden ons hier niet bezig met onderzoek naar specifieke kenmerken van de sector en recente ontwikkelingen zoals marktwerking en de argumentatie daarvoor.

De *éminence grise* van het thema samenwerking in de zorg is Können, die in 1984 promoveerde op het onderzoek *Ziekenhuissamenwerking, Fusie en Regionalisatie*. Hij zet in zijn proefschrift de verschillende vormen van samenwerking en fusie in de zorg naast elkaar. Hij geeft inzicht in de historische ontwikkeling van instellingen in de gezondheidszorg, schetst een beeld van de schaalvergroting in de zorg en gaat in op de verschillende typologieën van samenwerking vanuit verschillende theoretische perspectieven. Daarbij komt hij tot een overzicht van stelsels van instellingen. Ook stelt hij vast dat de netwerkvorming niet vanzelfsprekend verloopt. Hij wijst op het gevaar van de 'fusiefuik', waarin een stelseloplossing een voorbarige vanzelfsprekendheid toebedeeld krijgt. Een voordeel van een fusie is volgens Können ongetwijfeld dat een formele barrière tegen desintegratie wordt opgeworpen en dat een eenduidig, de partijen overkoepelend systeem van hiërarchische bevoegdheden wordt ingesteld. Hij stelt daarbij wel de vraag of daarmee een optimale formule voor integratie is bereikt. Volgens hem worden om de formule illusies geweven, zoals de illusie van gelijkwaardigheid van partners, terwijl in werkelijkheid vrijwel altijd partijen willen domineren.

Hij schetst drie wegen om de binding te vergroten zonder dat het tot stelselvorming hoeft te komen: het besturingsnetwerk, de personele unies en het

transactienetwerk. Hij pleit voor het 'soberheidsbeginsel' in de interorganisatiele regelingen: 'Indien twee alternatieven niet op basis van kosten-batenanalyse in een volgorde van voorkeur zijn te brengen, kies dan het alternatief dat het gemakkelijkste terug te draaien is' (Können, 1984, p. 213–216). Overigens kwam Können in zijn afscheidsrede in 2002 terug op het soberheidsbeginsel: 'Terugkijkend zeg ik: ik was te kritisch inzake fusies. Sterker nog, ik heb in andere gevallen meegeholpen aan samenwerkingscontracten (geen fusies dus) die van meet af aan rammelden en uiteindelijk toch in fusies werden omgezet.' Hij noemt het een van zijn dwalingen. Ook wijst hij op het belang van leiderschap in deze (p. 209): 'Uit de literatuur omtrent stelselvorming komt het belang naar voren dat wordt gehecht aan inspirerende en capabele leidersfiguren. Sheldon (1979) acht deze figuren ook voor de ontwikkeling van netwerken van groot belang. Ik meen dan ook dat de besluitvorming in netwerken zeer gediend is met het voorhanden zijn van figuren (voorzitters bv.) met inspiratie en persoonlijk gezag.

Voor een netwerk dat deze figuren niet heeft, zal men ze moeten zoeken. In feite voldoen wij met ons onderzoek aan de eerste van zijn suggesties voor verder onderzoek waarmee hij zijn proefschrift afsluit: 'De mogelijke rol van (charismatische) sleutelfiguren in de ontwikkelingsrichting van netwerken en stelsels verdient verder onderzoek' (Können, 1984, p. 220).

Bij Van der Lugt en Huijsman (1995) staat het proces van schaalvergroting en fusievorming centraal. Zij beschrijven het management en de besturing van dit type complexe processen. Ze sluiten hun onderzoek af met een vooruitblik, waarbij ze stellen dat in toenemende mate andere samenwerkingsvormen gaan ontstaan en dat instellingen meer en meer in verschillende netwerken moeten gaan opereren. In een dergelijk scenario zal nog meer een beroep worden gedaan op kwaliteiten van managers in de sfeer van netwerk en contextmanagement (p. 171).

In het proefschrift van Fabbricotti, *Zorgen voor zorgketens, integratie en fragmentatie in de ontwikkeling van zorgketens* (2007), worden zorgketens centraal gesteld. De auteur bestudeert structurele integratie en fragmentatie, sociale integratie en fragmentatie en culturele fragmentatie en integratie, alsmede integratie en fragmentatie van doelen, belangen, macht en middelen in zorgketens. Hoe meer concurrentie, conflict en tegenstrijdigheid, hoe meer fragmentatie er ontstaat; hoe meer samenwerking en gelijkgezindheid, hoe meer integratie tot stand komt. Ze gaat na hoe de processen van integratie en fragmentatie zich voltrekken, welke structuren, culturen en sociale

verhoudingen worden ontwikkeld en op basis van welke doelen, belangen, macht en middelen actoren handelen. Daartoe onderzoekt zij drie zorgketens (Carint, Pantein en de Rivas Zorggroep). Een van de conclusies uit haar onderzoek is dat concernvorming betere voorwaarden biedt voor het realiseren van kwaliteit, efficiëntie en beheersbaarheid in de zorg dan losse samenwerkingsverbanden.

Ook bestuurders zelf zien het belang van samenwerking. Roel Steenberg, bestuurder in de zorg, gaat daar in zijn boek *Vacante verantwoordelijkheid* ook op in (Steenbergen, 2005, p. 17). Een van hoofdstukken is getiteld 'Van bolwerk naar netwerk' en gaat over 'het afbreken van de muren', de flexibilisering en het ziekenhuis als netwerkorganisatie. Hij ziet tegelijkertijd drie bewegingen: concurrentie, samenwerking en segmentatie, waarbij instellingen afspraken maken over de verdeling van een aantal dienstverleningsvormen.

Wij hebben in de publicatie *Samenwerken in concurrentie, organiseren tussen organisaties* in de zorg de ontwikkeling naar samenwerking beschreven (Opheij, Broekema en Van Essen, 2006, p. 11 – 15). Het belang van samenwerken in de zorg wordt hierin geschetst. 'Gezondheid is ons hoogste goed', zo vertelt ons het gezegde. Zorg moet dan ook voor iedereen toegankelijk zijn. Aan de andere kant mogen de kosten van de gezondheidszorg niet de pan uit rijzen.

'In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is dan ook de overtuiging ontstaan dat beteugeling van de collectieve zorglast niet langer de oplossing voor dit dilemma biedt. De toverwoorden werden 'vraagsturing' en 'marktwerking'. Verschillende elkaar opvolgende bewindspersonen hebben gewerkt aan kleine en grote herontwerpen om het zorgstelsel hierop in te richten, een stelsel dat niet ongebreideld marktgedrag effectueert maar vanuit een gereguleerd kader een basis vormt voor een balans tussen kwaliteit en kosten, mét behoud van gelijkwaardige kansen voor iedereen. Anno nu heeft dit geleid tot een pakket aan wetswijzigingen dat handen en voeten moet geven aan de beoogde 'gereguleerde concurrentie'.

Zorgverzekeraars gaan hierbij met de nieuwe Zorgverzekeringswet in de hand voorop. Zij moeten gaan concurreren om verzekerden aan te trekken, waarbij kosten (premie) en kwaliteit van zorg de keuze voor een verzekeraar moeten bepalen. Met het opheffen van de contracteerplicht krijgen de verzekeraars ook meer vrijheid om de kwaliteit van zorg op de onderhandelingsagenda te plaatsen. Bovendien is het afrekenen via diagnose-behandelcombinaties (DBC's) erop gericht om het vergelijken van zorgaanbieders in ieder geval op (kost)prijs te vergemakkelijken.

Voor zorgaanbieders biedt de introductie van gereguleerde concurrentie de mogelijkheid om nieuwe markten en nieuwe klanten te benaderen via ontschotting in de AWBZ en verdergaande mogelijkheden tot participatie in (semi-)commerciële initiatieven, zoals zelfstandige behandelcentra (ZBC's) en privéklinieken. Ook betekent dit dat nieuwe concurrenten ontstaan of dat bestaande samenwerkingspartners keuzes maken die strijdig zijn met het eigen belang.

In de zorgsector lijkt momenteel een 'wapenwedloop' te ontstaan tussen zorgverzekeraars enerzijds en zorgaanbieders anderzijds, waarbij het steeds gaat om de vraag 'Heb ik de juiste schaal ten opzichte van mijn tegenspeler?' Deze kritieke ondergrens zit bij elke bestuurder tussen de oren. De hoogte van de grens verschuift echter: tijdens ons onderzoek naar samenwerking in de zorg (in 2006) gaf men een norm van 10% marktaandeel als streefcijfer aan. Het wordt zo langzamerhand steeds moeilijker nog grotere marktaandelen te realiseren. Om te beginnen loopt het aantal te kiezen partners zeker in de eigen regio terug omdat de NMa hiertegen optreedt. Een alternatief is dan te zoeken naar samenwerking op landelijke schaal. In de sector doet de 'landelijke formule' dan ook haar intrede. Dit behelst, meer nog dan het verspreiden van de eigen merknaam en werkwijzen, het in gezamenlijkheid gebruikmaken van elkaars sterke kanten en deze te bundelen tot een gedegen formule op basis waarvan men de concurrentie met andere aanbieders beter kan aangaan.

Ook de verzekeraars zijn actief in samenwerkingsverbanden. Bij een aantal heeft dit geresulteerd in fusies en in overname van portefeuilles. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden tussen regionale verzekeraars (VRZ) en combineert een aantal verzekeraars hun inkoop binnen Multizorg. Ook participeren zorgverzekeraars in samenwerkingsverbanden met aanbieders.

Gebleken is dat alle bestuurders op een of andere manier bezig zijn met dit onderwerp, in meer of minder vergaande vorm. Zo ontstaan er allerlei initiatieven tot samenwerking om beter te kunnen concurreren in de markt. De introductie van gereguleerde concurrentie bergt daarbij de premisse in zich dat het beter kan en moet. Van bestuurders in de zorg, zowel bestuurders aan de kant van de zorgverzekeraars als aan de kant van de zorgaanbieders, wordt verwacht dat zij deze ambitie verwezenlijken. Zij hebben een nog grotere verantwoordelijkheid gekregen voor het afstemmen van het aanbod op de vraag, het managen van professionals en het maken van de juiste keuzes. Tegelijkertijd zijn hun mogelijkheden tot het geven

van echte sturing beperkt. Noordegraaf (2004) noemt dit de 'besturingsfuik': veel moeten, maar weinig kunnen.' (Einde citaat)

De (hernieuwde) actualiteit van het thema samenwerking in de zorg blijkt ook uit 'Concurreren en samenwerken in de zorgmarkt', het themanummer van april 2007 van het Health Management Forum, tijdschrift voor toekomstverkenning, strategieontwikkeling en innovatie in de zorg. Daarin wordt dit thema beschreven vanuit de diverse perspectieven van politiek, wetenschap, investeerders, aanbieders, verzekeraars en patiënten. Beschreven wordt dat vraagstukken rond samenwerken of fuseren voor bestuurders een steeds existentiële karakter krijgen (Opheij, 2007, p. 22): 'Samenwerking heeft in de zorg in korte tijd een andere lading gekregen door de veranderende context. Heel veel relatieve zekerheden zijn weggevallen: een regionale sleutelpositie (in veel gevallen een monopoliepositie), financiering van het grootste deel van je kosten, toevoer van cliënten, patiënten of verzekerden, contractering van je hele productie, dat je eigenlijk niet failliet kunt gaan. In het verleden kon je vanuit die zekerheid met anderen in gesprek gaan. Daardoor voelen bestuurders zich nu kwetsbaarder. De partnerkeuze werd veelal bepaald door de regio waarin je actief was en door zorginhoudelijke motieven. Zo zijn veel samenwerkingsverbanden tot stand gekomen, veel ketenzorgprojecten, samenwerking in de eerste lijn, kennisnetwerken. Deze waren zeker niet allemaal succesvol en ook toen niet vanzelfsprekend, maar de existentie van de organisatie was niet direct in het geding. Er ging relatief weinig dreiging van de samenwerking uit. Dat is vandaag de dag fundamenteel anders. Samenwerking wordt nu meer een existentiële keuze: het gaat om onderhandelingsmacht tegenover financiers, om landelijk zoeken naar partners versus de vanzelfsprekende partners in de buurt, het gaat om de principiële keuze tussen concernvorming of samenwerking in een netwerk, om het opzetten van of participeren in landelijke formules. Het gaat ook om het ontwikkelen van visie op de toekomst en visie op organiseren. Voeg daarbij de urgentie en de angst 'over te schieten' als je nu niet handelt (het spijt criterium). Het gaat om overleven en daarmee staat samenwerken hoog op de bestuurlijke agenda.'

3.1.2 Onderzoek naar bestuurders in de zorgsector

'Directeuren in de zorg staan meer dan vroeger in de aandacht, maar zijn in de literatuur nagenoeg onzichtbaar.' Dit is de eerste zin van het artikel De zichtbare manager, wat wij weten van directeuren in de gezondheidszorg, van Noordegraaf en Meurs in Zorg Magazine van januari 2001. De auteurs hebben de literatuur over de

TABEL 9
 De zichtbare manager
 (BRON: NOORDEGRAAF EN MEURS, 2001)

Type literatuur	Aandachtsveld	Illustratie
Empirische studies	Managementwerk	Managerial behaviour <ul style="list-style-type: none"> • Curing & caring management • Demands, constraints, choices
	Managementgedrag	Gedragsskenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Netwerkmanagement • Rollen en behoeften
Analytische reflectie	Managementkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Managementprofielen • Managementcompetenties
Theoretische exercities	Managementcondities	Ambigüiteit; sensemaking, leren, verbinden
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijk ondernemen • Nobele Wilden
	Management van professionals	<ul style="list-style-type: none"> • Covert leadership • (In)directe managerial control
Normatieve pleidooien	Maakbare organisatie	TQM, Business Process Redesign, Corporate Culture, situationeel leiderschap

instellingsdirecteur verkend (empirische studies, analytische reflecties, normatieve pleidooien en theoretisch begrip). Het was het eerste artikel in een serie op basis van onderzoek door iBMG en gesteund door NVZD, getiteld *Zorg voor Management*. Eerder had Meurs daar al haar inaugurele rede over uitgesproken (Meurs, 1997). In tabel 9 hebben wij hun bevindingen samengevat.

Naarmate instellingsmanagers meer spanningen, verwarring en dilemma’s ervaren, zullen eenduidige en kant-en-klare instrumenten meer retorische schijn dan daadwerkelijk houvast bieden volgens Noordegraaf en Meurs. De directeur moet naar hun oordeel in de literatuur niet alleen (nog) zichtbaarder worden, maar echt zichtbaar in termen van ‘real-life’beschrijving, analyses en verklaring. Daarna gaan ze in vervolgartikelen in op het profiel van bestuurders in de zorg: *Hoe managers in de gezondheidszorg de macht grijpen* en *Verwarde managers, over professionalisering van managers in de zorg* (Noordegraaf en Meurs, 2001, 2002). Ze werken daarin onder meer het biografische profiel, het organisatieprofiel, het mentale profiel en

het werkprofiel uit. In het kader van deze studie is het mentale profiel het meest relevant. Dit vatten zij als volgt samen: 'De gemiddelde directeur ziet zichzelf het liefst als bestuurder die de strategische lijnen naar de toekomst uitzet, en als ondernemer die vernieuwingen introduceert en nieuwe markten aanboort. Het is iemand die beide rollen bovendien op zijn minst in redelijke mate daadwerkelijk vervult. Hij vindt de rollen van manager, die zorgdraagt voor efficiënte productie, en regisseur, die zorgt voor soepel verloop van zorgprocessen, niet zo belangrijk. Datzelfde geldt, in mindere mate, voor de rol van tussenpersoon. Hij heeft ook niet het gevoel dat hij die rollen daadwerkelijk sterk moet vervullen, al gebeurt het sterker dan hij zou willen' (Noordegraaf en Meurs, 2001). In hun artikel over 'verwarde managers' gaan Noordegraaf en Meurs in op het vraagstuk in hoeverre managers in de zorg als professionals getypeerd kunnen worden. Uitgaande van een grootschalig survey concluderen zij dat de directeuren geen echte, maar 'hybride' (medische én managementprofessionals zijn. Ze zijn bovendien verward: verschillende dingen willen, allerlei dingen moeten en niet zo veel kunnen.

Ook Moen heeft veel onderzoek gedaan naar leiderschap en management in de zorg en schreef onder meer de publicaties *Leiden of Lijden, het handelingsrepertoire van de manager* (Moen, Ansems, Hanse et al., 2000) en *Brevet van leiderschap* (Moen en Ansems, 2004). Moen beschrijft onder meer de kenmerken van de in en externe omgeving en de gevolgen voor de bestuurbaarheid. Deze zijn samengevat in tabel 10.

Veel directeuren en bestuurders in de zorg 'redden het niet' en daar doet Moen verslag van. Interessant zijn zijn onderzoeken naar 'the frame of mind' van de manager met behulp van de Life Style Inventory' (LSI) (Cooke en Lafferty, 1981). Op basis van uitgebreide research en validering is een lijst van 240 woorden en uitdrukkingen samengesteld die specifieke manieren van denken vertegenwoordigen. Er worden vervolgens twaalf denk- en gedragsstijlen onderscheiden:

- constructieve stijlen (resultaatgericht, zelfactualisatie, mensgericht, stimulerend, relatiegericht);
- passief-defensieve stijlen (goedkeuring zoekend, conventioneel, afhankelijk en vermijdend);
- agressief-defensieve stijlen (oppositieel, macht, competitief, perfectionistisch).

Door 160 directeuren zijn de vragen van de LSI beantwoord vanuit een ideaal-perspectief en hun zelfbeeld. De vorm van het gewenste profiel wijkt af van het zelfbeeld. De scores op de constructieve stijlen vertonen een duidelijk hogere

TABEL 10

Betekenis van externe en interne dynamiek en de gevolgen voor de bestuurbaarheid
(BRON: MOEN, ANSEMS, HANSE ET AL., 2000)

Externe dynamiek		Interne dynamiek	
Geen blauwdrukken		Professionele cultuur	
Geen langlopende geldigheid van ideeën		Financiële beheersbaarheid	
Grilligheid van overheidsbeleid		Loyaliteit	
Ontbreken van een machtscentrum		Diversiteit in besturingscriteria	
Multi-geldigheid		Beperkte sturingsmacht	
Diversiteit in stakeholders		Maatschappelijk ondernemerschap	
Schaken op veel borden tegelijk			
Verantwoordelijkheidsvacuüm			
Beïnvloedbaarheid van de 'markt'			
Betekenis voor het handelingsrepertoire			
Affiniteit voor netwerken	en	Grote dossier en regelkennis	
Een flexibele compromishouding	en	Vasthoudendheid	
Omgaan met onzekerheden	en	Ondernemen met één hand op de rug gebonden	
Vertrouwen op eigen kracht en visie	en	Omgaan met emotionaliteit	
Een veelkoppig monster bestijden	en	Kunnen schaken	
Cultuur willen veranderen	en	De zingeving van professionals en middenkader bereiken	
Kunnen loslaten	en	Ethisch besef houden	
Risico's nemen	en	Opereren met beperkte besturingsmacht	

uitslag en de scores op de defensieve stijlen een duidelijk lagere. Zij wensen in veel sterkere mate zelfactualiserende, resultaatgerichte, constructieve leiders te zijn.

Tot slot is het onderzoek van Fransen in deze interessant (Fransen, 1999). Hij deed onderzoek naar persoonskenmerken die het meest gerelateerd zijn aan het behalen van de doelstellingen van een beleidsnetwerk. De belangrijkste zijn volgens hem:

- openheid en betrouwbaarheid;
- excellente communicatievaardigheden;
- een resultaatgerichte instelling;
- een stabiele en evenwichtige persoonlijkheid;
- een innovatieve instelling;
- synergetisch kunnen denken;
- een participatieve en motiverende instelling;

- om kunnen gaan met wederzijdse afhankelijkheden (eigen belang versus algemeen belang);
- een goed ontwikkeld empathisch vermogen;
- het kunnen leggen en onderhouden van relaties;
- een reflectief vermogen;
- een scherp analytisch vermogen om alle contextgebonden factoren te overzien.

Uit de diverse onderzoeken blijkt dat het in ieder geval in de gezondheidszorg steeds normaler is om managers en bestuurders van zorginstellingen als professionals te beschouwen. Zo zijn vele eindverantwoordelijke directeuren bijvoorbeeld lid van de Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren (NVZD), die in samenwerking met universitaire en andere partners masterclasses en high potential classes aanbiedt, die directiewerkgroepen organiseert en die het blad *Zorg Management Magazine* (ZM Magazine) uitgeeft. De studies van Meurs en Noordegraaf, en Moen c.s. bieden houvast en input voor het verder professionaliseren van dit vak.

3.1.3 Samenwerking in de sector

Ter voorbereiding op ons onderzoek hebben wij in de wereld van de zorg (en van de gebouwde omgeving) een (identiek) onderzoek gedaan naar samenwerking in de sector. Het onderzoek in de zorg is uitgevoerd door Benus als afstudeeronderzoek in het kader van de masteropleiding beleid, communicatie en organisatie (BCO) aan de Vrije Universiteit Amsterdam (Benus, 2006).

Een vragenlijst werd ontworpen en verstuurd naar 240 zorginstellingen; 36 ziekenhuizen, 36 GGZ-instellingen en 9 andere instellingen (revalidatiecentra en thuiszorginstellingen) reageerden. De vragenlijst werd ingevuld door 36 voorzitters en 29 leden van de raad van bestuur, 9 directeuren en 3 bestuurders ad interim (68 mannen en 12 vrouwen; gemiddelde leeftijd 51,7 jaar).

De instellingen hadden een gemiddeld aantal werknemers van 1619,77 en een gemiddelde omzet van 88,04 miljoen euro. De raad van bestuur of directie van een instelling in de Nederlandse zorgsector bestaat uit gemiddeld 2,1 persoon. Deze personen besteden gemiddeld 10% tot 30% van hun werktijd aan hun eigen zakelijke netwerk. De bestuurders die de enquête retourneerden, hebben gemiddeld 4,1 nevenfuncties, hebben bij gemiddeld 5,3 verschillende organisaties

gewerkt en hebben gemiddeld 6,5 verschillende functies in hun carrière gehad. Van de 240 aangeschreven instellingen, reageerden er 81. Dit is een respons van ruim 33%. In aanvulling op de enquête voerden wij gesprekken met 17 bestuurders en directeurs over het thema 'samenwerking in concurrentie'.

In het boek *Samenwerken in concurrentie* deden wij verslag van de resultaten (Opheij, Broekema en Van Essen, 2006). In dit boek zijn de resultaten van de enquête gerelateerd aan de 17 oriënterende interviews. Deze interpretatie en aanvulling zijn hier weggelaten. Hierna geven wij op hoofdlijnen de kwantitatieve resultaten weer.

Actualiteit van het thema samenwerken

Wij vroegen bestuurders te reageren op de volgende stelling:

'Veel samenwerken is noodzakelijk om onze strategie te realiseren.'

Zij konden reageren door punten toe te kennen aan deze stelling. Een score van 1 stond hierbij voor 'helemaal niet mee eens' en een score van 7 voor 'helemaal mee eens'.

Verreweg de meeste bestuurders (75%) uit de onderzoeksgroep zijn het eens of geheel eens met deze stelling. Ook in de interviews bleek het thema uitermate actueel. Alle deelnemers gingen ervoor op het puntje van hun stoel zitten en deelden de dilemma's die ze tegenkomen. Iedereen is immers op een of andere manier bezig om samenwerkingsverbanden te vormen.

Samenwerken als route naar groei

Op de bestuurstaafel van zorginstellingen liggen op dit moment drie alternatieve routes naar groei, te weten: autonoom, door te fuseren met een of meer andere partijen en door samenwerkingsrelaties aan te gaan.

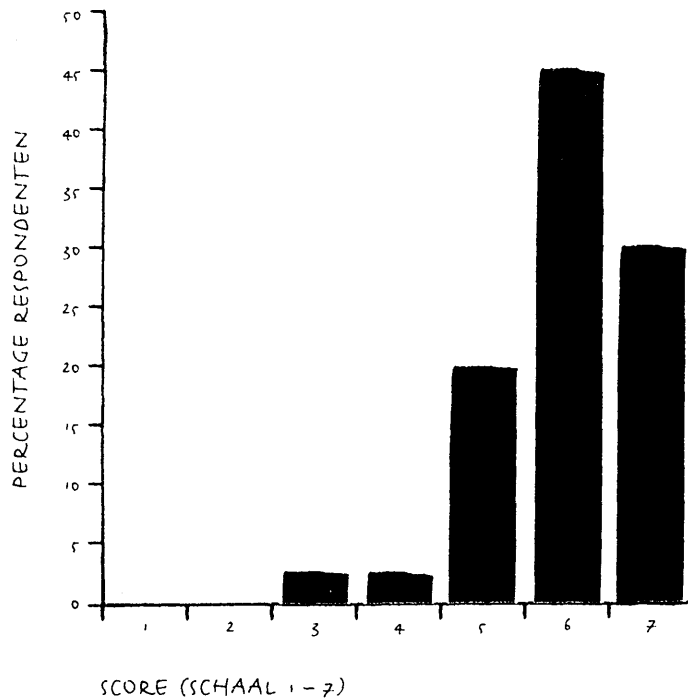
Wij legden de bestuurders dus de volgende stellingen voor:

- 'Onze organisatie groeit door fusies en overnames.'
- 'Onze organisatie groeit door samenwerking met andere organisaties.'
- 'Onze organisatie groeit volledig autonoom.'

In grafiek 2 hebben bestuurders deze stellingen beoordeeld op de zevenpuntsschaal.

GRAFIEK 1

Samenwerken is noodzakelijk om strategie te realiseren



Hieruit blijkt dat de meeste geënquêteerde bestuurders in de zorg groei realiseren door middel van samenwerking.

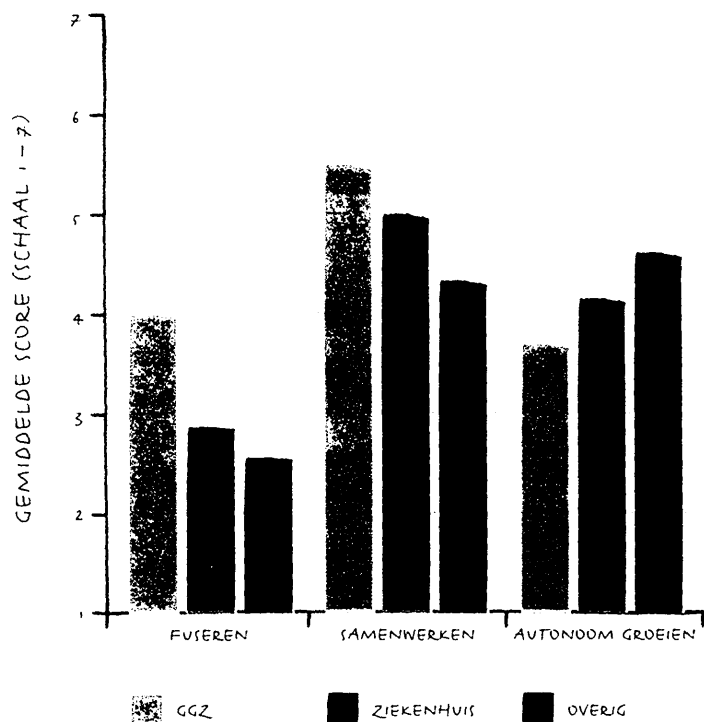
Motieven voor samenwerking

In grafiek 3 zijn de belangrijkste motieven voor samenwerking grafisch weergegeven.

Het belang van samenwerking voor het verhogen van de kwaliteit komt uit de enquête naar voren als het gemiddeld meest genoemde motief voor het aangaan van een samenwerkingsverband. Je kunt als organisatie wel alles zelf willen

GRAFIEK 2

De waardering voor fusie, samenwerken of autonome groei voor het realiseren van groei

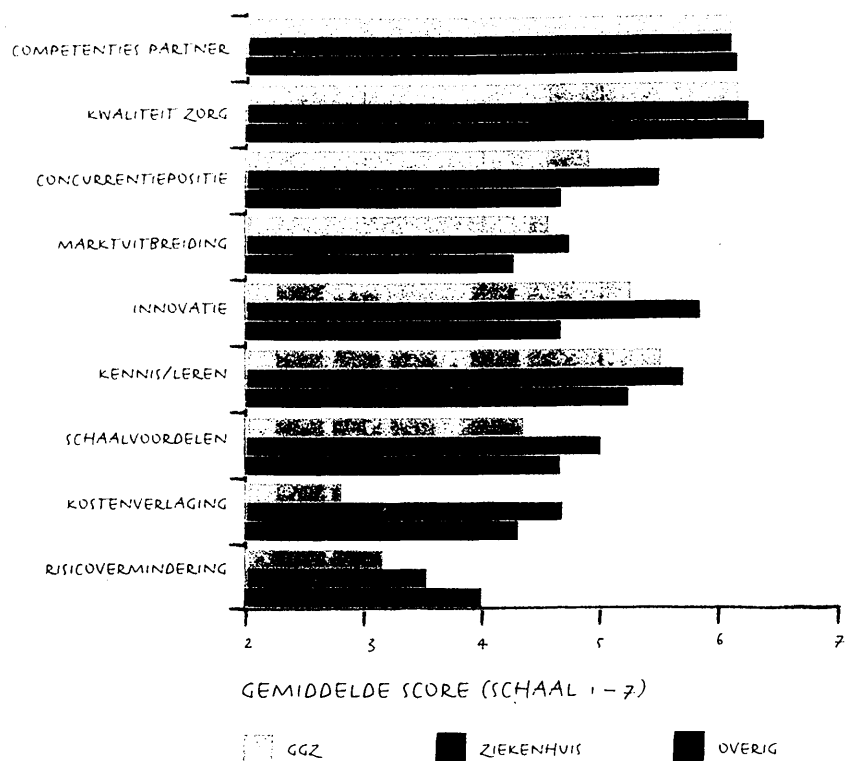


kunnen, maar in de praktijk blijkt dit niet altijd een haalbare kaart. De keuzes die dan overblijven, zijn mindere kwaliteit te leveren – met alle nadelen van dien – of te stoppen met het betreffende aanbod of via het zoeken van een kwalitatief hoogstaande leverancier of partner zorg te dragen voor afdoende kwaliteit. Dit leidt ook tot het tweede meest genoemde motief, namelijk het complementaire karakter van de samenwerkingspartner en zijn competenties.

Het gaat volgens de geënquêteerden dus niet altijd alleen om schaalgrootte of het machtsmotief. Veel bestuurders wijzen op het belang van samenwerking ten faveure van kennisontwikkeling en innoverend vermogen. Men wil leren van de

GRAFIEK 3

Motieven voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie



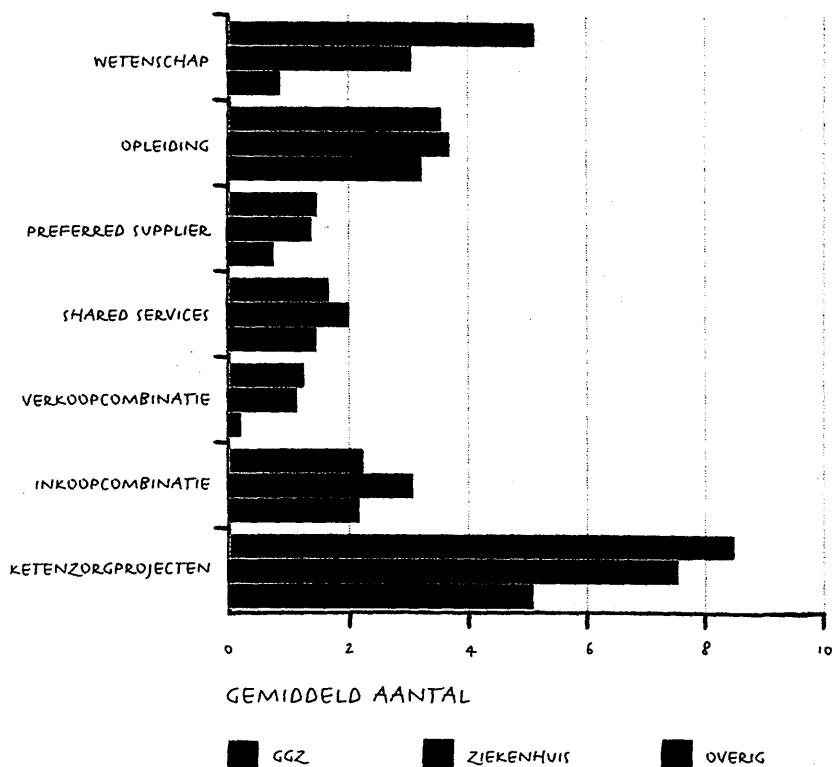
andere partij en kennis in huis halen waarover de eigen organisatie in onvoldoende mate beschikt.

Samenwerkingsvormen

In de enquête werd ook gevraagd welke soorten samenwerkingsverbanden worden onderhouden, waarbij ook het aantal per soort moest worden aangegeven. Uit de resultaten blijkt dat de ketenzorgprojecten veruit de meerderheid vormen: men spitst zich toe op de daadwerkelijke zorginhoud.

GRAFIEK 4

Soorten samenwerkingsvormen



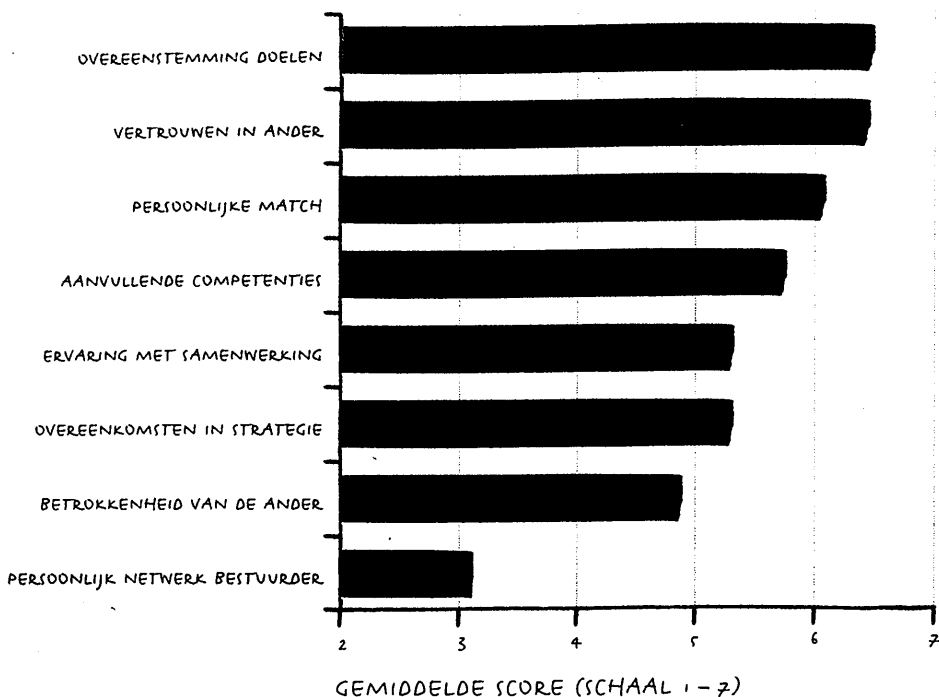
Voorwaarden voor succesvolle samenwerking

Wij vroegen bestuurders ook wat volgens hen noodzakelijk is voor een succesvolle samenwerking. In grafiek 5 zijn de scores van bestuurders op de verschillende aspecten weergegeven.

Als absolute nummers 1, 2 en 3 komen 'overeenstemming over doelen van de samenwerking', 'vertrouwen in de samenwerkingspartner' en de 'persoonlijke match tussen bestuurders' naar voren.

GRAFIEK 5

Noodzakelijk voor een succesvolle samenwerking



Uit de enquête onder bestuurders komt naar voren dat samenwerken uit strategisch oogpunt nodig is om te kunnen groeien en dat deze groei nodig is om de gewenste kwaliteit te kunnen leveren. Een match met de strategie van de andere partij is daarin minder belangrijk dan een match tussen bestuurders onderling. Afgaand op de resultaten van de enquête lijken veelal intern gerichte afwegingen en motieven een grote rol te spelen bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en het vertrouwen in het succes ervan.

3.2 De context van de gebouwde omgeving

Hierna staan we allereerst stil bij het begrip 'gebouwde omgeving', vervolgens geven wij een beschrijving van de sector. Daarna komen de aard en vormen van

samenwerking in de sector aan bod. Wij baseren ons hierbij ook op bestaand onderzoek en een survey die we hebben uitgevoerd onder organisaties in de sector. Ten slotte gaan we in op de positie van bestuurders in deze sector.

3.2.1 Het begrip 'gebouwde omgeving'

In dit onderzoek hanteren wij het begrip 'gebouwde omgeving' om een complexe sector aan te duiden. Het is een sector die zich concentreert op de totstandkoming van de gebouwde omgeving in de brede zin van het woord. Wij hebben de sector breed opgevat: van planvorming tot en met de uitvoering, van de (publieke) organisaties en instellingen die een formele verantwoordelijkheid dragen om de in ons land beschikbare ruimte op een verantwoorde manier in te richten tot private partijen die daarin ook een rol spelen. Het is een sector met meerdere dimensies: met een publieke en private dimensie, met een dimensie van planvorming en een dimensie van uitvoering. Ook een sector waarin de verschillende actoren steeds zoeken naar de juiste onderlinge verhoudingen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

We zien dat de fase van planvorming een overwegend publieke aangelegenheid is waarin ook private initiatieven en bijdragen een steeds belangrijker plaats gaan innemen. Daarnaast constateren we dat in bijna geen enkele sector de Nederlandse overheid zo dominant aanwezig is. Overheidsactoren zijn veelvuldig aanwezig in het netwerk (Welling, 2006).

Veel van de samenwerkingsproblemen in de gebouwde omgeving zijn onzes inziens terug te voeren op het overbruggen van de genoemde dimensies. Veel nagestreefde innovaties hebben te maken met pogingen om een brug te slaan tussen de dimensies. Zo is er van oudsher een strakke scheiding tussen planvorming en uitvoering. De planvorming was een aangelegenheid van de publieke organisaties, de uitvoering van private organisaties. Er worden momenteel vormen gezocht om die traditionele indelingen te herschikken. Het gaf ons aanleiding zowel bestuurders uit het publieke domein als het private domein bij het onderzoek te betrekken.

Wanneer we in deze paragraaf een indruk geven van de gebouwde omgeving als context voor onderzoek, zullen we aandacht besteden aan de twee gezichten van de sector.

3.2.2 De context van de gebouwde omgeving

Een sector met twee gezichten

De gebouwde omgeving zoals door ons afgebakend, is een sector met twee gezichten. Aan de ene kant is er de publieke, planvormende kant met geheel eigen vraagstukken en dilemma's. Aan de andere kant is er de private, uitvoerende kant met ook geheel eigen vraagstukken en dilemma's

Het bestuurlijke gezicht

Zoals eerder aangegeven speelt de overheid een dominante rol in de gebouwde omgeving, doordat zij het voortouw neemt bij de planvorming. In ons land heeft zich daarbij een complex stelsel van spelers ontwikkeld. Schrijnen (2005) geeft een treffende indruk van de complexiteit van dit 'netwerkende bestuur' zoals hij het noemt. Hij identificeert in de eerste plaats drie soorten betrokken organisaties. Ten eerste zijn daar de formele territoriale en integrale bestuursorganisaties zoals Europa, het rijk, de provincies, de stadsregio's, de gemeenten en deelgemeenten. Ten tweede onderscheidt hij de functionele territoriale bestuurlijke lichamen zoals de waterschappen en wettelijke vervoerregio's. Tot deze categorie behoren ook sommige afzonderlijke gemeenschappelijke regelingen van gemeenten of provincies. Ten derde zijn er formele en informele bestuursstructuren zoals de Gemeenschappelijke Regeling Randstad, de platforms in de Noord- en Zuidvleugel, en andere intergemeentelijke, interprovinciale en intergouvernementele samenwerkingsverbanden. In dit complex worden strategie, programma's en projecten afgesproken.

Van oudsher leeft de gedachte dat vanuit een centraal plan en met gebruikmaking van het mechanisme van de 'doorwerking van plannen' een centrale regie kan worden toegepast op de ruimtelijke ontwikkeling. Het rijk maakt een overkoepelend plan, de provincies maken hun streekplannen en gemeenten leggen het een en ander uiteindelijk neer in hun bestemmingsplannen. De werkelijkheid is niettemin complexer. Want, zo stelt Schrijnen, er ontstaat een complex proces omdat de projecten eigendom zijn van de formele bestuursorganen die vervolgens moeten instemmen met de informeel gemaakte afspraken. Daarom is er behoefte aan aanvullende informele lichamen als de landsregio's. En dan zijn er nog de zelfstandige bestuursorganisaties die diensten verlenen aan de bestuurskolom. Tussen deze organisaties ontstaat een complexe samenwerkingsopgave.

Hij vat dit als volgt samen: 'Het Hollandse huis van Thorbecke heeft nog steeds drie verdiepingen, maar inmiddels een oneindig aantal kamers, met vele entresols en trappenhuisen en een oneindig aantal verbindingsgangen die elkaar niet altijd kruisen. De verbouwing is permanent, terwijl de verhuur doorgaat. In dat huis moeten bestuurders ter wille van het coöperatieve afstand doen van hun territoriale en sectorale macht. Minder machtsdenken en meer samenwerking voor het bredere algemeen belang zijn dan het motto' (Schrijnen, 2005, p. 41).

Het opdrachtgeverschap is een belangrijk thema in het publieke management. Daarnaast fungeert het tevens als schakelfunctie tussen planvorming en uitvoering. Veel van de genoemde publieke organisaties drukken een grote stempel op de gebouwde omgeving vanuit hun rol als opdrachtgever van de uitvoering die in belangrijke mate bij de private sector wordt neergelegd. Planvorming is vertaald naar uitvoerbaar werk en in die fase nemen deze organisaties de gedaante aan van opdrachtgever.

Het gezicht van de uitvoering

Het uitvoerende gezicht van de gebouwde omgeving heeft een aantal specifieke kenmerken. Dorée (2001) identificeert bij het beschrijven van de bouwsector kenmerken waarmee veel uitvoerende partijen in de gebouwde omgeving te maken hebben. Hij maakt een onderscheid tussen structurele kenmerken en institutionele kenmerken. Bij de structurele kenmerken noemt hij in dat verband de volgende elementen: de locatiegebondenheid van de productie, de uniciteit van het product en de projectgewijze productie.

De locatiegebondenheid van de productie leidt ertoe dat bouwers en uitvoerders nauwelijks geneigd zijn om in specifieke productiemiddelen te investeren. Ze investeren in multifunctioneel gereedschap. Door de locatiegebondenheid is het moeilijk om schaalvoordelen te behalen en is productie op voorraad nauwelijks mogelijk. Bouwers en uitvoerders zijn daardoor sterk beperkt bij het anticiperen op fluctuaties in vraag en aanbod; zij volgen de speling in de omvang van de vraag. En dit maakt hen huiverig voor investeringen in productiemiddelen en kapitaalgoederen.

Daarnaast hebben de producten van deze bedrijfstak in hoge mate een uniek karakter; specifieke klantwensen en omstandigheden leiden ertoe dat vrijwel ieder object opnieuw ontworpen moet worden, dat voor vrijwel ieder object de productie

opnieuw 'opgestart' moet worden. Zo moet bijvoorbeeld voor ieder object een funding worden afgestemd op de lokale bodemgesteldheid. Ook moet ieder object in de bestaande infrastructuur worden ingepast en erop worden aangesloten. Zo biedt elk gebied ook nieuwe en specifieke kansen die vragen om nieuwe en specifieke antwoorden.

In de derde plaats gaat het veelal om *projectgewijze productie*. Er wordt wel gesteld dat er niet zozeer sprake is van een sector is als wel van een 'conglomerate of projects' (Pries, Dorée, Van der Veen et al., 2003). Dit stelt in de eerste plaats specifieke eisen aan organisatie en management, maar zorgt er eveneens voor dat de afnemers van producten, de opdrachtgevers, grote invloed uitoefenen op de definitie van producten en de gang van zaken in het productieproces. Veelal is het de opdrachtgever die als ontwikkelaar optreedt en de risico's van de investering draagt. Publieke opdrachtgevers zijn daarbij ook nog eens gebonden aan specifieke regels en regelgeving, die zij zelf overigens voor een deel bepalen. Pries en Janszen (1995) geven bijvoorbeeld aan dat de overheid door haar invloed op de markt en door technische voorschriften een groot deel van de productie bepaalt. Verder is milieuregelgeving, bijvoorbeeld de energieprestatienormen van gebouwen, van steeds groter belang. Voorbeelden hiervan zijn strenge energieregels, bouwbesluiten en veiligheidsvoorschriften. Gecombineerd met het unieke karakter van het bouwproduct betekent dit dat voor elk product een proces van toetsing en goedkeuring moet worden doorlopen.

Bij de meer institutionele kenmerken noemt Dorée (2001) de scheiding tussen ontwerp en uitvoering, de fragmentatie van markten en bedrijven, en het technocratische karakter van de sector. Van oudsher zijn ontwerp en productie gescheiden. Het ontwerp is gepositioneerd aan opdrachtgeverzijde en de productie aan opdrachtnemerzijde. Integratie van ontwerp en uitvoering wordt gezien als een voorwaarde voor geïntegreerde product- en procesontwikkeling en voor geïntegreerde productaansprakelijkheid. In dat verband is het van belang op te merken dat het risico in projecten steeds groter wordt (Li, Cheng en Love, 2000). Dit komt onder andere doordat projecten qua omvang (en dus ook qua financiering) steeds groter worden. Als de risico's in projecten groter worden, kunnen organisaties gaan samenwerken om risico's te delen of om capaciteit te genereren. Dit is vooral te zien in projecten die een groot gebied bestrijken, zoals bij de Zuidas. Hier is vaak de grond in handen van meerdere partijen en is er in de planning vaak een grote verscheidenheid aan functies waardoor veel diversiteit aan kennis nodig is.

Pries, Dorée, Van der Veen et al. (2003) wijzen ten slotte op het technocratische karakter van de sector. De auteurs typeren de sector als een bolwerk van ingenieurs (uit hun studie blijkt dat 95% van topmanagers in de bouw ingenieur is of een technische achtergrond heeft) waarin rationele benadering en begrippen als control, structuur, procesmodellen en contractvormen domineren. Welling (2006) constateert dat in de bouwnijverheid betrekkelijk weinig sociaalwetenschappelijk onderzoek wordt verricht en legt daarbij de relatie met het feit dat de bouwwereld een wereld op zich is.

Dorée vat het geheel samen door te stellen dat: '(...) werk wordt verworven in plaats van producten 'op de markt gezet'. De spelers op de markt zijn geen aanbieders van producten, maar aanbieders van productiecapaciteit. In technologie of producten kunnen ze zich nauwelijks onderscheiden. Het ontwikkelen van nieuwe markten en nieuwe technologieën is problematisch. Zij bevinden zich in reactieve marktposities, en zijn sterk gevoelig voor afzetfluctuaties. Bouwbedrijven ondervinden dientengevolge grote onzekerheid ten aanzien van continuïteit. Investeren in hightech en in personeel duwt de vaste kosten omhoog en maakt extra kwetsbaar. De markt toont daardoor een lage concentratiegraad, een groot aantal kleine spelers, en sterke concurrentie. Toetredingsdrempels zijn laag. Aanbestedingen zijn in essentie veilingen van werk. Werkhonger maakt alleseters. Opportunisme, kortetermijnfocus en strategieën voor kostenbeheersing prevaleren noodgedwongen boven kwaliteitsstrategieën en innovatie. Tot ongenoegen van velen' (2001, p. 6).

De ontmoeting van publieke en private waarden

Veel aandacht in de sector verdient de samenwerking tussen publieke en private organisaties. Deze samenwerking is onvermijdelijk, maar leidt tegelijkertijd tot spanning. Karré en In 't Veld (2007) bestuderen het functioneren van organisaties waarin publieke en private waarden samen komen. Zij verwijzen naar Jacobs (1994), die de culturele oriëntaties van taakorganisaties en marktorganisaties naast elkaar zet. Taakorganisaties die kunnen worden geassocieerd met publieke organisaties worden gedreven door waarden als discipline, hiërarchie en loyaliteit (the guardian syndrome); marktorganisaties die worden geassocieerd met private organisaties worden volgens haar gedreven door waarden als competitie, initiatief, ondernemerschap, efficiëntie en productiviteit (the commercial syndrome).

In het publieke domein speelt het democratische mandaat een belangrijke rol. Vertegenwoordigers van publieke organisaties hebben een beperkte

handelingsvrijheid in de samenwerking. In de eerste plaats is de keuze van partners beperkt; vanwege locatiegebondenheid van het ruimtelijke vraagstuk zijn partners vaak institutioneel bepaald. Daarnaast zullen zij een voorgenomen samenwerking altijd moeten laten bekrachtigen door politiek verantwoordelijken. Door private samenwerkingspartners kan dat worden opgevat als omslachtig en in sommige gevallen minder berekenbaar.

In het private domein is de handelingsvrijheid ruimer, hoewel de invloed van de publieke partijen daarop groot is. Mede door ervaringen met bijvoorbeeld de bouwfraude is de neiging van publieke organisaties om hun invloed te versterken toegenomen.

Ontwikkelingen in de gebouwde omgeving

Binnen de verschillende onderdelen van de gebouwde omgeving, zoals wij deze in dit onderzoek beschrijven, vinden tal van vernieuwingen plaats. In dit onderdeel beperken wij ons tot ontwikkelingen die naar ons inzicht impact hebben op de gebouwde omgeving in haar geheel en de wijze van samenwerken in het bijzonder. We gaan daarbij in op de thema's die vanuit het perspectief van bestuurders in allianties en netwerken van belang zijn, zoals nieuwe contractvormen, nieuwe verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en de cultuurveranderingen die daarmee gepaard gaan.

Geïntegreerde planvorming

In het bestuurlijke domein wordt een groot aantal pogingen gedaan om tot meer integratie van planvorming te komen. Deze ontwikkeling is herkenbaar onder vele noemers, waaronder bijvoorbeeld ontwikkelingsplanologie en gebiedsontwikkeling. Kenmerk van veel van deze ontwikkelingen is de gesignaleerde noodzaak om meer vanuit het vraagstuk te handelen. Veel publieke organisaties die betrokken zijn bij de gebouwde omgeving hebben de neiging vanuit hun bestaande institutionele bevoegdheden te redeneren. Het perspectief op een ruimtelijk vraagstuk wordt in belangrijke mate bepaald door de afgebakende verantwoordelijkheid die zij dragen. Niet zozeer de specifieke karakteristieken van een ruimtelijk vraagstuk (bijvoorbeeld de kansen van een gebied) bepalen de gekozen aanpak en/of oplossing, maar de (wettelijke en bestuurlijke) mogelijkheden van de betrokken organisaties. Institutionele verhoudingen spelen zodoende een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de maatregelen, die, hoewel op zichzelf van grote waarde, samen niet noodzakelijk tot een verbetering van de regionale samenwerking leiden. De

benadering is zogezegd aanbodgedreven (in tegenstelling tot de vraaggestuurde aanpak die het probleem centraal stelt). De uitdaging van regionale samenwerking wordt vooral vertaald in organisatievraagstukken van individuele spelers in dat spel (de provincie, de gemeente, de woningcorporatie, het water- of recreatieschap, etc.) en onvoldoende geïnterpreteerd als een gezamenlijk organisatievraagstuk, of zelfs een samenwerkingsvraagstuk. De vraag is ook op welke manier de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening, die tot doel heeft de slagkracht van het bestuur te vergroten en is gebaseerd op het principe 'decentraal wat kan, centraal wat moet', zal bijdragen tot de versterking van regionale samenwerking.

Teisman zet de redenering voort en formuleert als een van de uitdagingen voor bestuurders dat zij traditionele principes loslaten en meer vanuit netwerkperspectief naar ruimtelijke ontwikkeling kijken. Zo geeft hij aan dat het herverdelen van verantwoordelijkheden over bestuurslagen geen soelaas zal bieden. 'Immers', zo stelt hij, 'inhoudelijke vraagstukken houden zich niet aan de grenzen die publieke organisaties of bestuurslagen daaraan stellen. Ze hebben hun eigen dynamiek en ontwikkeling en neigen er in hoogontwikkelde samenlevingen steeds vaker toe een meervoudig en meerschallig karakter te krijgen. De zoektocht naar het optimale schaalniveau is even aantrekkelijk als onvruchtbaar. De vraag die nu resteert, is welke besturingsmodellen passen bij deze nieuwe, ongrijpbare, grillige en meervoudige maatschappelijke realiteit' (Teisman, 2006, p. 32). Daarbij gaat het niet alleen om het samenspel tussen publieke organisaties; een belangrijke uitdaging is om ook de andere spelers in dit proces een plaats te geven. In hun onderzoek naar de stand van zaken op het gebied van coproductie onderscheiden Teisman, Edelenbos, Klijn et al. (2004) verschillende vormen: zij wijzen op de participatie van burgers in het planproces en op het vraagstuk van publiek-private samenwerking.

Nieuwe verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

De verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is sterk in ontwikkeling. Dat uit zich in nieuwe contractvormen en in de roep om andere omgangsvormen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Bij nieuwe contractvormen onderscheidt Dorée (2001) twee families: een familie van concepten waarbij exploitatie en eigendom geheel of gedeeltelijk naar de private sector worden overgedragen. De ontwikkeling van het object wordt geplaatst c.q. geïntegreerd in de life cycle van het object. Dit noemt Dorée de familie van publiek-private samenwerking. De andere groep is de groep van de geïntegreerde contractvormen, met 'design construct' als inmiddels meest bekende term. Het ontwerp wordt onderdeel

gemaakt van een risicodragende aanbidding; ontwerp en uitvoering worden gekoppeld. De opdrachtgever vraagt aanbiedingen op basis van een programma van eisen; de aanbieders leveren een ontwerp en een prijs voor de uitwerking en realisatie. Vaak wordt ook onderhoud onder het contract gebracht om te voorkomen dat inferieure materialen en oplossingen gekozen zouden worden. Schrijnen (2005) benadrukt het belang van de inbreng van private partijen wanneer hij stelt: 'De inschakeling door private partijen van de ontwerpende disciplines is van groot belang in het vaak vastlopende spel van het bestuur. Juist bij private partijen kan de creatieve interventie tussen de uiteindelijke realisatie en het ontwerp een sterke verbetering geven van het eindproduct.'

De toepassing van deze vormen vraagt van zowel publieke als private partijen andere competenties en ook een herbezinning op de ingenomen posities. In de verhoudingen treedt een groter element van gelijkwaardigheid in, wat ook een andere verdeling van risico's met zich meebrengt. Publieke organisaties moeten ontwikkelgericht kunnen werken, waarbij zij gesprekspartner zijn en actief meedenken over oplossingen die binnen de bestaande regelgeving passen. Private organisaties kunnen zich steeds meer terugtrekken in de uitvoerende rol en moeten zich in verdergaande mate bekwamen in het bestuurlijke spel.

De ontwikkeling naar nieuwe verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is tevens een vraagstuk van cultuurverandering. Naar aanleiding van de bouwenquête is het thema 'integriteit' in de gebouwde omgeving belangrijk geworden. Er is op grote schaal collusie geconstateerd (het op een onzakelijke manier aangaan van informele banden met bestuurders en ambtenaren die betrokken zijn bij de toewijzing van opdrachten). Dit heeft geleid tot een herbezinning op de cultuur in de sector en de wijze waarop wordt samengewerkt. Vooralsnog heeft de nasleep van de bouwenquête vooral geleid tot een scherpere focus op rechtmatigheid. Die rechtmatigheid vergroot de afstand tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, terwijl de toepassing van innovatieve contractvormen en nieuwe omgangsvormen juist om intensieve interactie vraagt. Dorée (2001) verwoordt het in zijn oratie als volgt: 'Om die reden verwacht ik dat meer openbaar aanbesteden zal leiden tot minder samenwerkingsbereidheid en meer conflicten op projecten. Voeg daarbij de verantwoordingspaniek en aanbestedingsrichtlijnen. Beide gaan uit van wantrouwen richting ambtenaren en wantrouwen richting aanbieders. Dan loert het gevaar van de eerder getoonde vicieuze cirkel: meer wantrouwen, insteken op harde aanbesteding en dikkere contracten, verdere verstarring, en

meer frustratie waarmee het wantrouwen verder wordt gevoed. Wil de nieuwe bouwpraktijk slagen, dan moet dat worden afgewend.'

Een onderzoek onder 350 bouwondernemingen (Vulperhorst, 2004, p. 5) werpt licht op het effect van de parlementaire enquête op de opstelling van opdrachtgevers: 'In tegenstelling tot dat van private opdrachtgevers is het gedrag van publieke opdrachtgevers door de parlementaire enquête sterk veranderd. Slechts 11% van de bouwondernemers vindt dat private opdrachtgevers in hun gedrag naar de bouw ingrijpend zijn veranderd, terwijl 68% van mening is dat publieke opdrachtgevers hun gedrag ingrijpend hebben veranderd. Een klein deel spreekt over afstandelijk tot ronduit vijandig gedrag. Een grote meerderheid heeft het over publieke opdrachtgevers die niet meer buiten vaste paden durven treden en die nu alle aanbestedingen openbaar en (meestal) tegen de laagste prijs laten plaatsvinden.'

In een onderzoek naar integriteit in de bouw hebben Van der Pol en Straathof (2005) de veronderstellingen in kaart gebracht die opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar hebben. Daaruit komt naar voren hoe groot de afstand is tussen beide partijen en hoe beperkt het wederzijdse begrip in veel gevallen nog is. Niettemin is zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer actief in het benadrukken van het thema integriteit. Zo hebben de bouwers een platform in de vorm van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB), die organisaties ondersteunt bij het implementeren van een gedragscode.

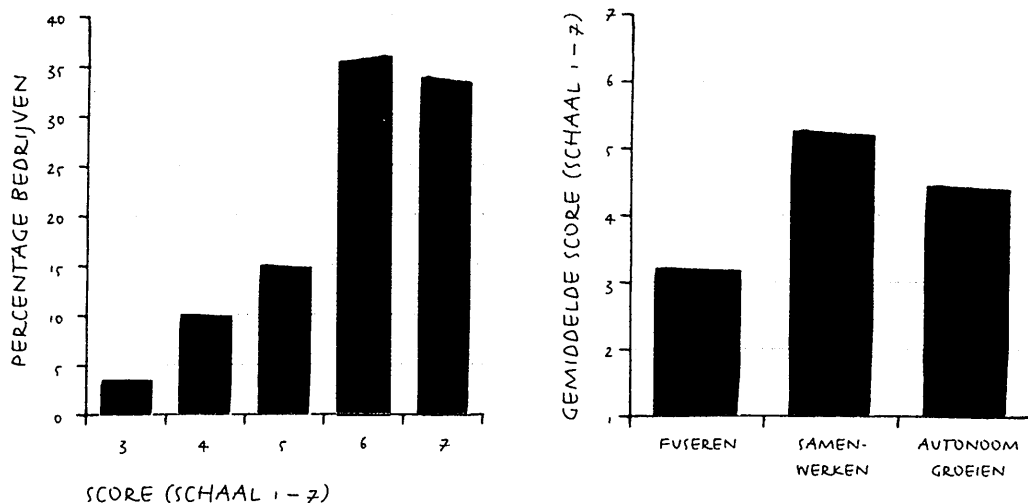
In 2006 hebben een aantal publieke opdrachtgevers een gezamenlijke publieke opdrachtgevercode ontwikkeld, waarin zij vastleggen waarop zij voor opdrachtnemers aanspreekbaar zijn. Wij moeten deze initiatieven interpreteren als pogingen om tot genormaliseerde verhoudingen te komen. De juridisch bepaalde afstand tussen opdrachtgever en opdrachtnemer lijkt in de praktijk vooralsnog innovatie bij samenwerken en vernieuwde omgangsvormen te belemmeren.

3.2.3 Onderzoek naar samenwerking in de bouwsector

Ter voorbereiding op ons onderzoek hebben wij in de wereld van de zorg en van de gebouwde omgeving identiek onderzoek gedaan naar samenwerking in de sector. Het onderzoek in de gebouwde omgeving is uitgevoerd door Achterveld als afstudeeronderzoek in het kader van zijn studie technische bedrijfskunde onder de

GRAFIEK 6

Strategisch belang van samenwerken



vakgroep Organisation Science and Marketing van de Technische Universiteit Eindhoven. Het is getiteld *Samenwerking en Innovatie in de Bouwsector* (Achterveld, 2006).

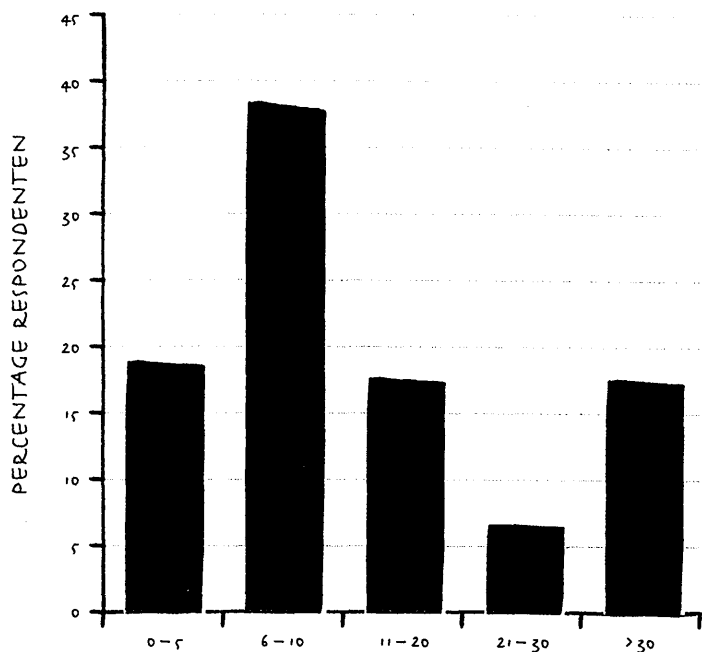
Het onderzoek was vooral gericht op de B&U-sector, en dan met name specifiek op opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector. Als opdrachtnemers zijn 111 aannemers/bouwbedrijven aangeschreven en als opdrachtgevers zijn projectontwikkelaars en woningcorporaties benaderd, respectievelijk 52 en 87. Nu is iedere onderneming vaak niet helemaal geconcentreerd op één taak. Zo zijn er veel aannemers die ook een ontwikkelingsstak hebben en zijn er projectontwikkelaars die ook bouwen. In dit onderzoek wordt een onderneming ingedeeld bij de taak die zij als hoofdtak uitvoert. Bij de projectontwikkelaars en bouwondernemingen zijn alleen bedrijven aangeschreven met 100 werknemers of meer. Bij de woningcorporaties is de ondergrens bepaald op 50 werknemers, omdat deze bedrijven over het algemeen genomen ook wat kleiner zijn.

Het onderzoek was gericht op het verkrijgen van inzicht in samenwerkingsrelaties in de bouwsector en de volgende aspecten:

- strategisch belang van samenwerken in de bouwsector en het aantal samenwerkingsrelaties;

GRAFIEK 7

Aantal duurzame samenwerkingsrelaties



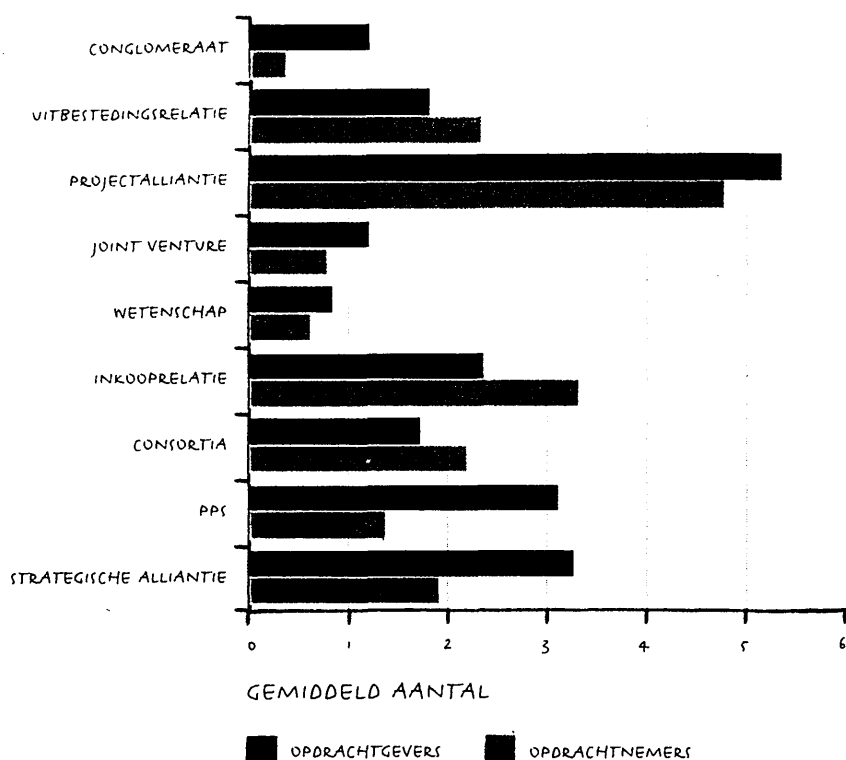
BOUW

- typen/vormen van samenwerkingsrelaties (ook met welke partijen/aantal);
- kenmerken van de samenwerkingsrelaties (duur, afhankelijkheid, aandelen, vertrouwen);
- motieven voor samenwerking
- succes van samenwerkingsrelaties/aspecten;
- innovatie in de strategie van de onderneming.

Strategisch belang van samenwerken

Het aangaan van samenwerkingsrelaties blijkt een belangrijk aandachtspunt te zijn in de sector. Ongeveer 70% van de bedrijven ziet samenwerken als noodzakelijk om zijn strategie te realiseren en geeft een 6 of een 7 op een schaal van 1 tot 7 voor deze vraag. Ook vinden de ondernemingen samenwerken gemiddeld genomen belangrijker om te groeien dan fuseren of autonoom groeien.

GRAFIEK 8
Soort samenwerkingsverband

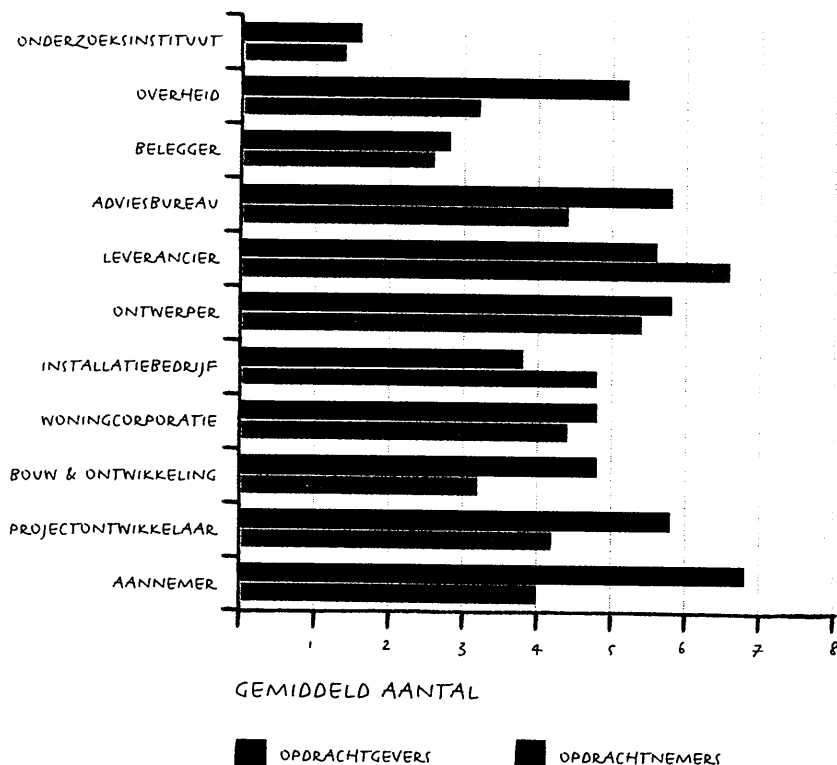


Een belangrijk deel van de ondernemingen (37%) onderhoudt zes tot tien duurzame samenwerkingsrelaties, 43% van de ondernemingen in de sector heeft meer dan tien duurzame samenwerkingsrelaties tegenover 60% van de bedrijven in de zorg.

Vormen van samenwerken

Bij de vormen van samenwerken valt op dat projectalliantie (traditionele, design & construct, bouwteam) de meest voorkomende vorm is. Wat verder opvalt, is dat strategische alliantie, PPS en consortia samen ook een redelijk deel uitmaken van de samenwerkingsportefeuille, en dit zijn toch de samenwerkingsvormen die minder conventioneel zijn en strategischer van aard. Het zijn vooral de opdrachtgevers die deze samenwerkingsrelaties aangaan.

GRAFIEK 9
Soort partners

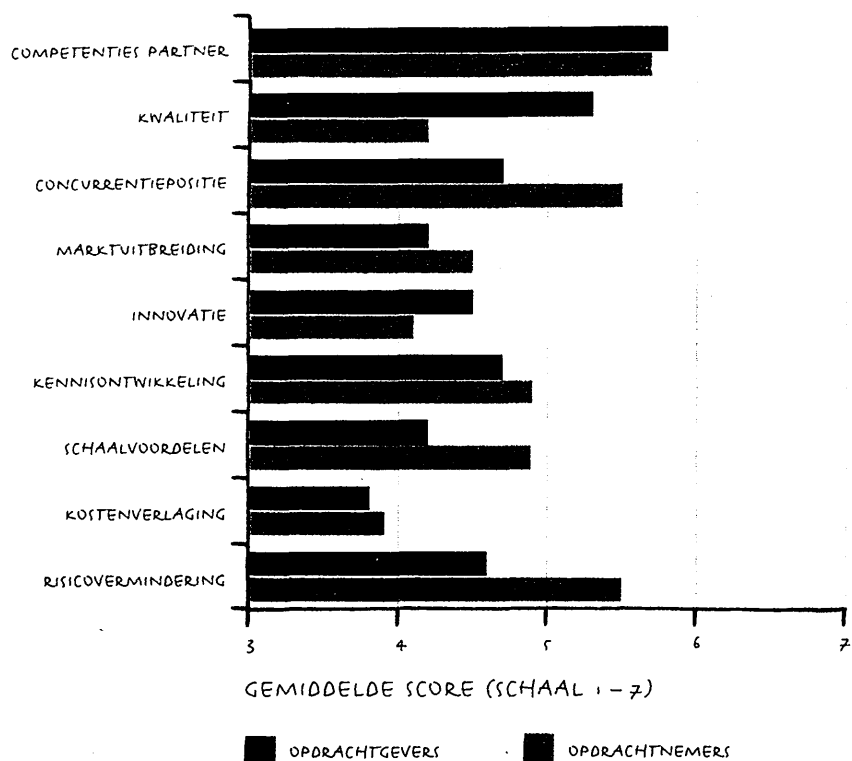


De opdrachtnemers hebben vooral meer inkooprelaties en uitbestedingrelaties.

Opdrachtgevers werken over het algemeen met meer partijen samen, en dan vooral met bouwende partijen, projectontwikkelaars en met de overheid. Opdrachtnemers hebben vooral meer samenwerkingsrelaties met installatiebedrijven en met leveranciers. Dit komt ook overeen met het soort verbanden, namelijk de inkooprelaties en de uitbestedingrelaties. Verder valt op dat bedrijven uit de bouw in beperkte mate samenwerken met onderzoeksinstituten en financiële bedrijven, zoals beleggers.

GRAFIEK 10

Motieven voor samenwerking



Bouwbedrijven (vaak ook met een ontwikkelingstak) werken vooral samen met ontwikkelaars, woningcorporaties en collega-bouwers. Ook worden gemeenten als partner genoemd. De motieven gaan vooral over het realiseren van een project, het ontwikkelen van vastgoed/woningen en risicospreiding. Optimale dienstverlening wordt ook genoemd. De projectontwikkelaars/vastgoedontwikkelaars in dit onderzoek geven overeenkomstige antwoorden op deze vragen, zoals het motief 'herontwikkelen van gebied/winkelcentra'. De woningbouwcorporaties vermelden dat ze vooral met (collega-)woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en ontwikkelaars samenwerken. Gemeenten en zorginstellingen worden daarbij veel genoemd. De motieven gaan vooral over gebiedsontwikkeling, wijkontwikkeling,

maar ook de meer strategische doelen zoals strategische samenwerking, woonzorgprojecten realiseren en marktmacht worden genoemd. Vooral wijk/gebiedsontwikkeling/herstructurering worden veel genoemd.

Motieven en kenmerken van de samenwerkingsrelaties

‘Gebruikmaken van competenties van de partner’ is een belangrijk motief voor samenwerken in de sector. Daarna volgen de motieven ‘verbeteren van de concurrentiepositie’ en ‘verminderen van risico’. Innovatie en kostenvermindering worden als minder belangrijk ervaren in de genoemde samenwerkingsverbanden. Het zijn vooral de opdrachtnemers die risicovermindering en het verhogen van de concurrentiepositie belangrijk vinden in de samenwerking. De opdrachtgevers vinden daarin vooral het verhogen van de kwaliteit belangrijk.

De gemiddelde duur van de genoemde vormen van samenwerking is ongeveer 7,5 jaar; de bestuurders zijn er gemiddeld ongeveer 4,5 jaar bij betrokken geweest.

Succes van samenwerkingsrelaties

De faalratio van samenwerkingsrelaties in de bouw is vrij laag. De meeste bestuurders geven aan dat minder dan 10% van de samenwerkingsrelaties faalt. Ruim 90% van alle ondervraagden geeft aan dat minder dan 30% van hun samenwerkingsrelaties faalt. Het succespercentage is bij de opdrachtnemers iets hoger dan bij de opdrachtgevers.

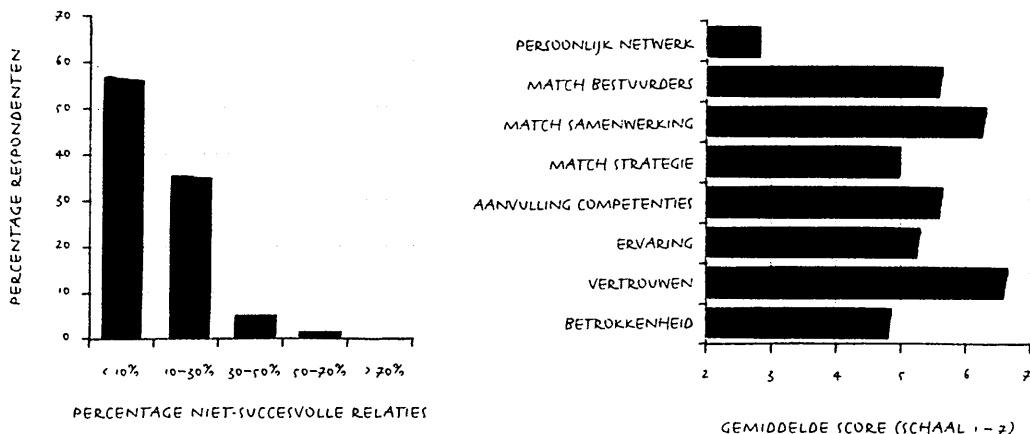
‘Vertrouwen’ en ‘overeenkomende doelen van de samenwerking’ zijn belangrijk voor het slagen van een samenwerking. Het minst belangrijke punt is dat de samenwerkingspartner komt uit het persoonlijke netwerk van een van de leden van de raad van bestuur of directie.

Projectoverschrijdende samenwerking

Dorée en Van der Veen (1999) definiëren strategische allianties als projectoverstijgende vormen van samenwerken en zij constateren het volgende: ‘De bouw heeft geen wervelende reputatie waar het veranderingsbereidheid en veranderbaarheid betreft. De huidige bouw kent een competitieve sfeer, waarin kortetermijnstrategieën en dito prestaties prevaleren; al met al niet de beste uitgangspunten voor het vormen van strategische allianties’ (Dorée en Van der Veen, 1999, p. 6).

GRAFIEK 11

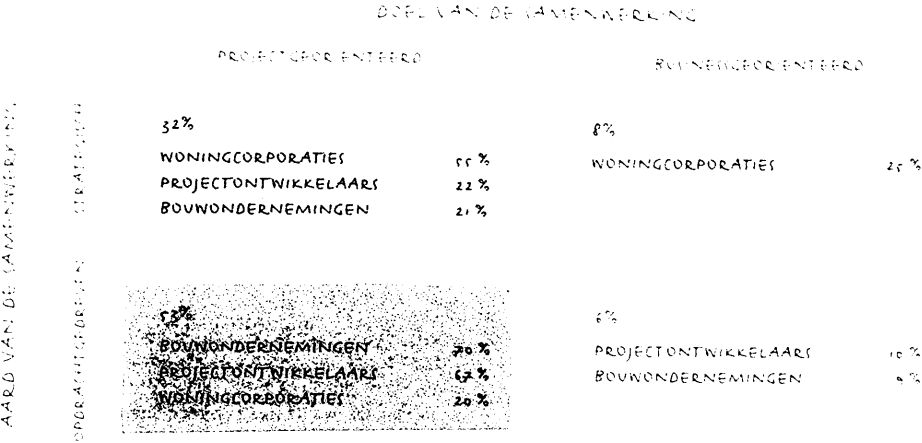
Succesvolle samenwerkingsrelaties en succesfactoren



In de sector wordt intensief samengewerkt. Veelal betreft dit projectgerelateerd samenwerken. Met het oog op eerder in deze paragraaf geschetste ontwikkelingen in de sector zou verwacht kunnen worden dat projectoverschrijdende vormen van samenwerken meer aandacht krijgen in de sector. Dit vinden we slechts in beperkte mate terug in de resultaten van de enquête.

Het onderzoek laat zien dat het merendeel van de samenwerkingsrelaties samenhangt met het bouwproces (projectgeoriënteerd) en in mindere mate met de exploitatie van gebouwen en utiliteiten (businessgeoriënteerd). Het belangrijkste deel van de samenwerkingsrelaties wordt ook aangegaan na verwerving van een opdracht (opdracht gedreven). Slechts een beperkt aantal samenwerkingsrelaties is van projectoverstijgende aard (strategisch). Dat komt vooral voor bij woningcorporaties, die vooral als opdrachtgever opereren of samenwerken vanuit een maatschappelijke doelstelling, bijvoorbeeld in de herstructurering van wijken. De resultaten lijken de verwachting van Dorée en Van der Veen (1999) niet te staven. Ten aanzien van de kwalificaties van de sector voor duurzaam samenwerken stellen zij: 'De bouw heeft echter ook wat voor. Men is gewend te werken in wisselende coalities. Men kent het speelveld en elkaars kwaliteiten en 'capabiliteiten'.

FIGUUR 6
Vormen van samenwerken



Potentiële partners zijn bekenden. Succesvolle samenwerking in projecten kan een mooie opstap zijn naar afspraken voor een meer duurzame samenwerkingsrelatie' (Dorée en Van der Veen, 1999, p. 8).

3.2.4 Bestuurlijke vraagstukken in de gebouwde omgeving

Er is slechts beperkt onderzoek naar de opstelling van bestuurders in de gebouwde omgeving verricht. Hierna beperken wij ons daarom tot samenwerkinggerelateerde vraagstukken voor bestuurders in de gebouwde omgeving. Ze werpen licht op de omstandigheden waarin deze bestuurders opereren.

De bestuurder in de publieke organisatie
De bestuurder in de publieke organisatie staat voor een aantal uitdagingen. Het gaat erom de ruimtelijke vraagstukken scherp te formuleren, en daarmee ook om de identificatie van de partners met wie een vraagstuk tot een maatschappelijk verantwoorde oplossing moet worden gebracht (publiek-publieke samenwerking). Het zijn niet meer de institutionele invalshoeken of de belangen van individuele

TABEL 11
Uitdagingen voor de publieke bestuurder

Van	Naar
Maakbare samenleving waarin actoren centraal vastgestelde doelen realiseren	Complexe samenleving waarin actoren participeren in het formuleren van doelen
De overheid als centrale, bovengeschiedte actor	Wederzijds afhankelijke, nevensgeschiedte actoren met de overheid in een kaderstellende, faciliterende rol
Werken vanuit de eigen interpretatie van het ruimtelijke vraagstuk; commitment aan de oplossing voor zover die past in de belangen en bestuurlijke mogelijkheden van betrokken bestuurlijke organisaties	Werken vanuit een door betrokken organisaties gedeelde visie op het ruimtelijke vraagstuk Werken met meerschalligheid
Aanbodgedreven plannen maken	Vraaggestuurd ruimtelijke oplossingen ontwikkelen
Ruimtelijke inrichting is een resultaat van ruimtelijke plannen die tot feitelijke uitvoering zijn gebracht	Ruimtelijke inrichting is een resultaat van de samenwerking en interactie tussen spelers in het ruimtelijke spel
Organisaties met bevoegd gezag ontwikkelen plannen en staan anderen toe binnen het kader van de plannen tot ruimtelijke inrichting te komen	Organisaties met bevoegd gezag committeren belanghebbenden bij de planvorming en de feitelijke inrichting en nemen een actieve rol in het gezamenlijke procesmanagement
Denken in termen van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten	Denken in termen van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen
Samenwerking tussen organisaties gebaseerd op de formele verdeling van verantwoordelijkheden en een scheiding van planvorming en uitvoering	Samenwerking tussen organisaties gebaseerd op professionele en/of morele identificatie van organisaties en stakeholders met een ruimtelijk vraagstuk
Het kijkglas van beleidsvormende organisaties bepaalt de aard van de oplossing; kans op deeloplossingen	Het karakter van een vraagstuk en de kwaliteit van de samenwerking tussen betrokkenen bepalen de aard van de oplossing; focus op integrale oplossingen
Denken in termen van autonome organisaties	Denken in termen van groepen en verbindingen tussen organisaties

bestuursorganisaties (provincies, gemeenten, etc.) die de afbakening van het vraagstuk aanreiken, maar het is de kern van het vraagstuk zelf die ons een afbakening en een samenwerkingsstructuur opdringt (Teisman, 2006).

Dat vraagt van de bestuurder specifieke samenwerkingscompetenties, en een grote inspanning om zijn organisatie daarin mee te nemen. Het vraagt ook om de creatieve inzet van nieuwe arrangementen om de bestuurlijke opgaven ter hand te nemen, zoals nieuwe grondbeleidsinstrumenten.

In tabel 11 is de transitie weergegeven waarvoor publieke bestuurders zich gesteld zien, gebaseerd op ervaringen in de gebouwde omgeving.

Daarnaast staat de publieke bestuurder voor de uitdaging om vormen te vinden om private creativiteit bij de projecten te betrekken. Dan gaat het om een verantwoorde vorm van een andere risicoverdeling, zoals in de vorm van 'project partnering'.

De bestuurder van de woningcorporatie

Dominant dilemma voor een bestuurder van een woningcorporatie is de positionering van de organisatie. De woningcorporaties hebben sinds hun verzelfstandiging zowel een maatschappelijke als een bedrijfsmatige doelstelling: 'Woningcorporaties zijn geen taakorganisatie van de overheid en zijn evenmin een pure marktpartij, wat hun positie 'hybride' maakt. Woningcorporaties bewegen zich tussen markt, overheid en samenleving. Ze zijn een voorbeeld van de hybride organisatie zoals geformuleerd door Karré en In 't Veld (2007), waarin publieke waarden en private waarden samenkomen. Ze hebben als organisatie de afgelopen jaren afstand genomen van de overheid en de samenleving en een beweging richting de markt gemaakt' (VROM-raad, 2005, p. 12). Woningcorporaties werken met gemeenten samen om stedelijke herstructurering te verwezenlijken, en ze zoeken verbinding met justitiële, zorg- en onderwijsinstellingen om een gezamenlijke aanpak voor probleemwijken te ontwikkelen. Tegelijkertijd zien we dat woningcorporaties zich ook als projectontwikkelaars manifesteren.

De bestuurder in de projectontwikkeling

Het veranderende marktperspectief van projectontwikkeling noodzaakt projectontwikkelaars zich verder te professionaliseren (Sectorstudie Projectontwikkeling ING, 2000). Dit vertaalt zich in gespecialiseerd risicobeheer, verbreding van activiteiten, meer consumentgerichte projectontwikkeling, evenals publiek-private samenwerking, en toenemende schaalgrootte en internationalisering. Ten aanzien van de verbreding van de activiteiten profileren projectontwikkelaars zich steeds vaker als planontwikkelaar of conceptontwikkelaar. Het succes van de vastgoedontwikkeling wordt immers meer en meer bepaald door het vastgoedconcept

achter de stenen. Een klein maar groeiend aantal ontwikkelaars gaat nog een stap verder vanuit de gedachte dat ook vastgoedmanagement bijdraagt tot de kwaliteit van de vastgoedontwikkeling. Zij nemen (een deel van) het ontwikkelde vastgoed in portefeuille en worden ontwikkelaar van assets.

De bestuurder van bouworganisaties

Voor de bestuurder in de bouw geldt een aantal overwegingen. In de eerste plaats gaat het erom mogelijkheden te zoeken om zich te kunnen onderscheiden van anderen. Bouwbedrijven gaan dan op zoek naar andere product-marktcombinaties en gaan, vergelijkbaar met projectontwikkelaars, ook werken aan conceptontwikkeling: van reageren op de vraag met geschikte capaciteit naar anticiperen op de vraag met op doelgroepen toegespitste concepten.

Een bewustere omgang met samenwerking en integratie is een tweede belangrijke overweging. Dit betreft in de eerste plaats de relatie met opdrachtgevers. Omdat de opdrachtgever zijn traditionele, directieve rol – zij het aarzelend – verlaat, krijgt de opdrachtnemer een belangrijker rol in het voortraject van bouwprocessen. De opdrachtgever vraagt opdrachtnemers om integraal de risico's voor de ontwikkeling en het beheer van gebouwde objecten op zich te nemen. De opdrachtgever wenst één aanspreekpunt voor al zijn vragen. Bouwbedrijven bieden daarom in toenemende mate ook aanvullende diensten aan, zoals financiering, engineering, onderhoud en exploitatie. Maar om dat allemaal te kunnen aanbieden is schaalvergroting en/of samenwerking nodig. Ook moeten ze expertise opbouwen in het managen van dergelijke langlopende, risicodragende trajecten. Bestuurders van kleinere of meer gespecialiseerde bouworganisaties zullen macht en kracht moeten ontwikkelen door deel te nemen in consortia en toeleveringsnetwerken.

4 Opzet van het onderzoek

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij het terrein in theoretische zin verkend. We zijn nagegaan wat er al over dit onderwerp is onderzocht, in het algemeen en in de twee door ons onderzochte sectoren. In dit hoofdstuk beschrijven wij de opzet van ons onderzoek. Het onderzoek is te beschouwen als een sociaalconstructivistisch, kwalitatief, interpretatief en verkennend onderzoek. Wij gaan hierna in op de verdere onderbouwing en uitwerking van het onderzoek. We stellen de bestuurder centraal in ons onderzoek en analyseren zijn verhalen over samenwerking in de context van de sector en de samenwerkingsrelaties die in die sector actueel zijn. Als eerste gaan we in op de onderzoeksvraag en de afbakening van het onderzoek. Daarna geven we aan hoe we het onderzoek hebben opgezet. Vervolgens zullen we uiteenzetten op welke wijze we het onderzoek hebben uitgevoerd. Tot slot geven we aan hoe we de gegevens hebben geanalyseerd.

4.1 De onderzoeksvraag

Wij hebben het volgende onderzoeksdoel geformuleerd: *het verkrijgen van inzicht in de betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden*. In de loop van het onderzoeksproces hebben wij het onderzoeksdoel steeds verder verfijnd naar de volgende vier onderzoeksvragen:

- Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?
- Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?
- Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?
- Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?

Bestuurders spelen een belangrijke rol bij het initiëren van samenwerkingsverbanden en ook bij de vorming en tijdens de levensloop van het samenwerkingsverband.

Wij weten dat een samenwerkingsverband een moeilijk leven tegemoet gaat als een of meer bestuurders het niet zien zitten. Na onze terreinverkenning weten we ook wat vanuit theoretisch perspectief de argumenten van bestuurders zijn om samenwerkingsrelaties aan te gaan. Daarnaast weten we dat ook persoonlijke motieven een rol spelen in het gedrag en de opstelling van bestuurders. Hoe bestuurders zich opstellen in samenwerkingsverbanden wordt door veel factoren bepaald, en deze zullen ook voor een deel per bestuurder verschillen. De opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden staat in ons onderzoek centraal.

Baron geeft in zijn boek *Thinking and Deciding* aan dat bij besluitvorming in organisaties niet alleen sprake is van rationaliteit, maar ook van emotie en van overtuigingen (Baron, 2000). Zowel argumenten, overtuigingen als persoonlijke drijfveren blijken beslissingen te beïnvloeden. Hij maakt onderscheid in beslissingen die genomen moeten worden, overtuigingen die gevormd worden en persoonlijke doelen. Anders dan Baron, die normatief is in opvattingen over wat 'good thinking' is, willen wij de argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders 'boven tafel' krijgen, nog los van de normatieve vraag of ze 'kloppen'.

4.2 Aard en methode van onderzoek

In deze paragraaf gaan wij in op de uitgangspunten die wij hanteren bij de opzet van het onderzoek. Daarbij geven wij eerst aan wat gerelateerde onderzoeken zijn naar de leefwereld van managers of topbestuurders. Daarna bepalen we onze positie in methodische zin en gaan we in op het sociaal constructivisme als theorie waarop we onze onderzoeksmethode hebben gebaseerd. Dat betekent dat wij interpretatief te werk gaan en de bestuurders dieptevragen zullen stellen. Onze uitgangspunten komen daarbij aan bod en we gaan in op vraagstukken op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit.

4.2.1 Eerder onderzoek naar de leefwereld van managers

Wij willen beter begrijpen waardoor de opstelling van bestuurders wordt bepaald als zij opereren in samenwerkingsverbanden. Naar dit specifieke onderwerp is niet eerder onderzoek gedaan. Niettemin sluiten wij met ons onderzoek aan bij een traditie. Daarbij denken wij bijvoorbeeld aan Mintzberg (1973) met *The nature of managerial work*, aan het werk van Koot en Sabelis (2000) dat de cultuur

en leefwereld van managers onderzocht, aan Noordegraaf die het gedrag van overheidsmanagers bestudeerde (2000), en aan Grinwis die de leefwereld van topbestuurders onderzocht in *Onbevungen Ontmoeten* (1990). Onderzoek naar de leefwereld van andere beroepsgroepen heeft ons methodisch geïnspireerd. Denk daarbij aan Schön die in zijn boek *The reflective practitioner, how professionals think in action* (1983) professionals centraal stelde en aan De Sonnaville die onderzoek deed naar organisatieadviseurs (2005).

Wij hebben van deze onderzoeken geleerd dat het bij dit type onderzoek van groot belang is specifieke managers, bestuurders of professionals te volgen of dieptevragen te stellen. Deze onderzoeken hebben een raakvlak met ons onderzoek, maar verschillen ook in een belangrijk opzicht. Wij zijn vooral geïnteresseerd in en op zoek naar de betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden. Anders dan bovengenoemde onderzoekers, maar vergelijkbaar met Huxham en Vangen (2000), doen wij in de eerste plaats onderzoek om een bijdrage te leveren aan theorie over samenwerken in allianties en netwerken, en niet zozeer aan de theorie over leiderschap (of professionals en organisatieadviseurs).

4.2.2 Kwalitatief, interpretatief onderzoek

Ons onderzoek is kwalitatief van aard. De editors van de *Academy of Management Journal* nodigden Gephart uit een reflectief artikel te schrijven over het gebruik van kwalitatief onderzoek op het gebied van management en organisatie (Gephart, 2004, p. 455). Hij omschrijft het als volgt: 'Qualitative research is multimethod research that uses an interpretive, naturalistic approach to its subjective matter. Qualitative research emphasizes qualities of entities – the process and meanings that occur naturally (...) Qualitative research is often designed at the same time it is being done (...) Moreover, it is open to unanticipated events, and it offers holistic depictions of realities that cannot be reduced to a few variables.' Hij positioneert kwalitatief onderzoek naast kwantitatief onderzoek, waarbij kwalitatief onderzoek inductief en interpretatief is. Hij onderscheidt drie tradities. In tabel 12 zijn deze schematisch weergegeven.

Eerder ging Gephart al in op diverse paradigma's en onderzoeksmethoden (Gephart, 1999). Ons onderzoek kan getypeerd worden als interpretatief. Gephart omschrijft dit als volgt: 'The goal of interpretative research is to understand the

TABEL 12
Research traditions
(BRON: GEPHART, 1999; GUBA EN LINCOLN, 1994)

Tradition	Positivism & postpositivism	Interpretive research	Critical postmodernism
Assumptions about reality	Realism: objective reality that can be understood by mirror of science; definitive/probabilistic	Relativism: local intersubjective realities composed from subjective and objective meanings; represented with concepts of actors	Historical realism: material/symbolic reality shaped by values and crystallizes over time
Goal	Discover truth	Describe meanings, understanding	Uncover hidden interests and contradictions; critique, transformation, and emancipation
Tasks	Undertake explanation and control of variables; discern verified hypotheses or non-falsified hypotheses	Produce descriptions of members' meanings and definitions of situation; understand reality construction	Develop structural or historical insights that reveal contradiction and allow emancipation, spaces for silenced voices
Unit of analysis	Variable	Verbal or nonverbal action	Contradictions, critical incidents, signs and symbols
Methods focus	Uncover facts, compare these to hypotheses or propositions	Recover and understand situated meanings, systematic divergences in meaning	Understand historical evolution of meanings, material practices, contradictions, inequalities

actual production of meanings and concepts used by social actors in real settings. A relativist stance is adopted such that diverse meanings are assumed to exist and to influence how people understand and respond to the objective world. Interpretive research thus describes how different meanings held by different persons or groups produce and sustain a sense of truth, particularly in the face of competing definitions of reality. And it inductively constructs social science concepts using concepts of social actors as the foundations for analytic induction.

This concern with meanings and second-order concepts – the concepts of the concepts of social actors – leads to a focus on thick descriptions of members' talk

and nonverbal actions in specific settings. Rather than producing qualitative facts to evaluate hypotheses, interpretive researchers seek to describe and understand members' meanings and the implications that divergent meanings hold for social interaction' (Gephart, 2004, p. 457).

De kern van een kwalitatieve methodologie is dat de onderzoeker voorafgaand aan het onderzoek geen uitgewerkte theorie of hypothesen ter beschikking heeft die met het onderzoek getoetst gaan worden. De onderzoeker gaat het object van onderzoek beschrijven terwijl hij met het onderzoek bezig is. In interactie met de mensen die bij zijn onderzoek betrokken zijn en in wisselwerking met zijn observaties komt de onderzoeker tot ruwe interpretaties die uitmonden in concepten waarvan de onderlinge samenhang toeneemt. De onderzoeker werkt vanuit specifieke observaties naar generieke uitspraken. Het verzamelen van onderzoeksgegevens gaat dus vooraf aan het formuleren van een theorie (De Sonnaville, 2005).

Het analyseproces overziend lezen wij met veel begrip Grinwis als hij de verwerking van zijn onderzoeksmateriaal beschrijft: 'Bij de verwerking van dit type onderzoeksmateriaal komen we aan – mijns inziens – de achillespees van kwalitatief onderzoek. Want de hoeveelheid verzameld onderzoeksmateriaal roept de noodzaak van selectie en interpretatie op, waarbij gevaren van eenzijdigheid en willekeur in hoge mate binnensluipen' (1990, p. 18–19). Hij verwijst naar Miles, die daarover het volgende schrijft: 'Qualitative data tend to overload the researcher badly at almost every point: the sheer range of phenomena to be observed, the recoded volume of notes, the time required for write up, coding and analysis can all become overwhelming. (...) How can we be sure that an 'earthy', 'undeniable, serendipitous' finding is not, in fact, wrong?'

4.2.3 Een sociaalconstructivistisch onderzoek

In ons onderzoek willen wij op zoek gaan naar de betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden. Wij zullen dus de werkelijkheid die bestuurders die aan ons presenteren, moeten interpreteren. Daarmee raken wij aan de ontologie, het onderdeel van de filosofie waarin men zich afvraagt waarop werkelijkheid gebaseerd is. Van Dongen, De Laat en Maas (1996, p. 22) helpen ons als zij, naar ze zelf schrijven, extreem vereenvoudigd de volgende vier systematisch geformuleerde opvattingen onderscheiden:

- Werkelijkheid als objectief gegeven; een gebeuren dat zich 'daarbuiten' afspeelt als een onafhankelijk gegeven dat we ook van buitenaf kunnen bestuderen.
- Werkelijkheid als subjectief gegeven; de werkelijkheid bestaat alleen als een waarnemer daar zijn aandacht op richt (fenomenologie). Ze is alleen kenbaar als subjectief verschijnsel. De mens is dan een wezen dat waarnemingen en bewustzijn produceert.
- Werkelijkheid als intersubjectief gegeven; dit staat voor een gedeelde symbolische wereld. De mens is een symbolisch opererend wezen, maar is voor zijn betekenisverlening afhankelijk van anderen. Het sociale proces wordt daarmee tot een voorwaarde van de werkelijkheid gemaakt: informatie en data krijgen pas betekenis binnen sociale processen en veranderingen zijn alleen bestaanbaar op grond van relaties. De organisatie (of een samenwerkingsverband) bestaat voor zover ze een gedeelde werkelijkheid is.
- Werkelijkheid als proces van sociaal construeren; deze bestaat voor zover ze geconstrueerd wordt binnen processen van betekenisverlening en onderhandeling die steeds door blijven gaan (sociaal constructionisme).

Als we op zoek gaan naar de beweegredenen van bestuurders, dan is het nog mogelijk daarin verschillende posities te kiezen. Voor ons is de werkelijkheid daarbij geen objectief gegeven, maar 'iets' dat zich afspeelt als een onafhankelijk gegeven dat van buitenaf te bestuderen is. De betekenis van samenwerkingsverbanden en de beweegredenen van bestuurders daarbij beschouwen wij als een proces van sociaal construeren in interactie en ze bestaan voor zover ze geconstrueerd worden in processen van betekenisgeving. Bestuurders bedienen zich al dan niet bewust van een soort jargon, waarin allerlei termen een plaats hebben gekregen. Ze vertellen verhalen (Van de Loo, 2003; Boje, 1991). Ze gebruiken woorden om dingen te duiden en plakken zo etiketten op de wereld. Zo construeren ze de werkelijkheid waarin ze leven (Noordegraaf en Van der Steen, 2001). Vanuit die positie voeren wij het onderzoek uit. Zoals ook De Sonnaville beschrijft, heeft dat een aantal consequenties voor onze positie als onderzoekers:

- Het gaat er in dit onderzoek niet om de waarheid te achterhalen door te meten, beschrijven en/of te beoordelen. Het gaat erom dat wij het proces van werkelijkheidsconstructie van bestuurders rond samenwerkingsverbanden beter leren begrijpen.
- Een werkelijkheid (die constructie) zal variatie vertonen. Bestuurders zullen immers vanuit verschillende contexten en achtergronden uiteenlopende werkelijkheden produceren. Variëteit en heterogeniteit zullen regel zijn. De verschillen tussen die werkelijkheden willen wij leren zien en begrijpen.

- Een sociale constructie is het resultaat van een interactief proces tussen mensen. Daarmee gaan wij ook op zoek naar de manier waarop verschillende mensen naar die werkelijkheid kijken en naar de interactie daartussen.
- Als onderzoekers kunnen wij onszelf niet ontkennen; alleen al het gegeven dat je beweegredenen van bestuurders voor samenwerkingsverbanden onderzoekt, maakt dat ze betekenis krijgen. In het onderzoek stellen wij ons op als nieuwsgierige, geïnteresseerde buitenstaanders, die op zoek zijn naar het verhaal. Daarbij laten we zoveel mogelijk bestuurders hun eigen verhaal vertellen.

Voor Weick staat het begrip sensemaking centraal (Weick, 1979, 1995). De Sonnaville neemt dit in zijn onderzoek ook tot uitgangspunt (p. 132). Weick beschouwt organiseerprocessen als het resultaat van interacties tussen actoren, die voortdurend bezig zijn te begrijpen wat er in een voor hen onvoorspelbare wereld gebeurt. Zij moeten eerst dubbelzinnige informatie reduceren tot een voor hen betekenisvolle werkelijkheid ('reducing equivocality'). Het scheppen van orde is een activiteit die iedereen verricht. Elke keer wanneer mensen in contact komen met nieuwe ervaringen, maken zij daarover hun eigen 'theorie', hun eigen werkelijkheid, en die 'theorie' of werkelijkheid kan leiden tot actie. Maar ook is het zo dat eenmaal gevormde theorieën of werkelijkheden leiden tot een bepaald gedrag, waardoor nieuwe ervaringen al of niet kunnen worden opgemerkt.

Weick spreekt hier van 'sensemaking'. Dit heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld 'maken' en tegelijkertijd interpreteren. Door een proces van sensemaking kunnen mensen een situatie taxeren en proberen te ontdekken wat men al weet en denkt. Tegelijkertijd handelen zij, en dat handelen heeft ook weer effect op wat men al denkt en weet. De werkelijkheid is ook voor Weick een sociaal constructieproces waarin mensen de werkelijkheid voortdurend (met elkaar) produceren. Sensemaking is een proces waarbinnen mensen proberen datgene wat al duidelijk is – of dat nu een overtuiging of een actie is – te verbinden met wat minder duidelijk is. Leden van een organisatie interpreteren door middel van interacties met elkaar wat er in hun omgeving gebeurt en doen daar verslag van of maken er verhalen van ('accounts'). Die verhalen representeren hun wereld en stellen hen vervolgens in staat te handelen.

Vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief zijn samenwerking, samenwerkingsverbanden, bestuurders, gelijkwaardigheid, hiërarchie, etc. producten van menselijke activiteit en menselijke interactie. In deze opvatting zijn verhalen van

actoren op te vatten als een verslag ('account') van de interacties die ze hebben gehad en de betekenis die ze daaraan geven.

4.2.4 Het diepgaand interviewen van bestuurders als aanpak

Wij zijn tot de conclusie gekomen dat we bestuurders diepgaand moeten interviewen om zo dicht mogelijk bij hun 'account' te komen in relatie tot onze onderzoeksvraag. In onze opzet staat ook centraal dat we bestuurders willen selecteren die rijke data opleveren vanuit het perspectief van samenwerken en samenwerkingsverbanden. Het gaat dus niet om een aselechte, grote steekproef. (Dit is overigens terminologie die bij positivistisch onderzoek hoort.) Wij willen juist 'schoolvoorbeelden' selecteren en op zoek gaan naar hun verhalen, omdat we daardoor diepgaand inzicht verkrijgen. Daarmee zien we er voor een deel van af dat we antwoorden kunnen geven die te generaliseren zijn en voor alle bestuurders gelden. Als onderzoekers interviewen wij de bestuurders volgens een vooraf afgesproken protocol en onderzoeksopzet. Dat doen we echter niet als 'robots'. In het gesprek zelf ontstaat interactie, rapport, intuïtie, gevoel. Op basis daarvan krijgt het gesprek vorm en diepte. Hoewel het protocol vaststaat, doet de onderzoeker zelf ertoe.

Wij gaan ervan uit dat de bestuurders in ons onderzoek, als we met hen in interactie gaan over de vraag naar hun beweegredenen om samenwerkingsverbanden te onderhouden, geen absolute, onduidelijke, objectieve waarheden beschrijven, maar zelf ook op zoek gaan naar antwoorden. In feite construeren ze op dat moment hun werkelijkheid, aan de hand van de invalshoeken die wij kiezen in het gesprek. Daarmee is niet alleen het antwoord relevant voor het onderzoek, maar ook juist de manier waarop die bestuurders hun werkelijkheid construeren. Dat komt in de 'accounts' tot uiting.

Wij kiezen niet voor een onderzoeksbenadering die ervan uitgaat dat de werkelijkheid rond deze onderzoeksvraag in objectieve zin te kennen is door objectieve informatie te achterhalen. Wij kiezen voor een benadering die ervan uitgaat dat bestuurders in gesprek met onderzoekers verhalen vertellen en met die verhalen hun werkelijkheid creëren. Deze keuze maken we omdat de aard van de onderzoeksvraag zodanig is dat deze wijze van onderzoek het best daarbij aansluit en het meeste perspectief biedt op betekenisvolle antwoorden. Bij de keuze van de methode hanteerden we de volgende overwegingen:

- Keuze voor de zoektocht naar de 'backstage' antwoorden vraagt om diepteonderzoek; dat kan niet met enquêtes, maar moet persoonlijk. Casestudie en diepte-interviews zijn dan de aangewezen onderzoeksvorm.
- Wij zijn op niet op zoek naar 'gemiddelde' antwoorden, maar naar 'verschil makende antwoorden', dat maakt dat we een selecte groep van bestuurders benaderen.
- Wij willen bestuurders dieptevragen stellen; vanzelfsprekend maken we dan als onderzoekers deel uit van onze observatie. Door de ondervraagde bestuurders ook medeonderzoeker te maken, versterken we de kans dat we diepgaande antwoorden vinden.
- Wij zijn op zoek naar antwoorden die het inzicht verdiepen in zowel bestuurdersgedrag als in achterliggende argumenten, overtuigingen en drijfveren; dit hoeft niet generaliseerbaar te zijn.

In ons onderzoek stellen wij bestuurders centraal die veel ervaring hebben met samenwerkingsverbanden. We gaan met hen en mensen in hun directe omgeving op onderzoek uit naar hun beweegredenen. Daarmee zijn deze bestuurders de casestudies in het onderzoek. Het onderzoek kan daarmee getypeerd worden als kwalitatief, waarbij wij op zoek gaan naar praktijkvoorbeelden en op basis van die praktijkvoorbeelden proberen te begrijpen welke betekenis mensen toekennen aan gebeurtenissen. Het is in die zin vooral inductief onderzoek, waarbij we eerst en vooral willen onderzoeken hoe bestuurders zich opstellen in samenwerkingsverbanden. We gaan daarbij ook op zoek naar de context van die opstelling. Die context onderzoeken we door ons te verdiepen in de betreffende sector (zorg of gebouwde omgeving) en zijn directe omgeving als het gaat om dergelijke samenwerkingsverbanden.

4.2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

'We moeten de wetenschappelijke methodologie zien voor wat ze werkelijk is, een manier om te voorkomen dat ik mezelf voor de gek houd met betrekking tot mijn creatief gevormde subjectieve vermoedens, die ontstaan zijn uit de verhouding tussen mij en mijn materiaal.' Dat betekent: aandacht voor belangrijke aspecten van het onderzoeksontwerp: betrouwbaarheid en validiteit (Saunders, Lewis en Thornhill, 2004, blz. 105). Bij de aanvang van het onderzoek hebben wij onszelf in dit kader een aantal vragen gesteld. Die hebben we in tabel 13 weergegeven.

TABEL 13

Vragen en overwegingen bij betrouwbaarheid en validiteit

Vragen over betrouwbaarheid en validiteit	Antwoorden en overwegingen
Willen bestuurders vertellen over de coulissen en de kleedkamer? Krijg je niet alleen de frontstageverhalen te horen?	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwelijkheid en anonimiteit borgen in een goed onderzoeksprotocol • Bestuurders selecteren die ook zelf nieuwsgierig zijn naar eigen handelen • Een veilige gespreksomgeving creëren • Ook andere betrokkenen, zoals collega-bestuurders en samenwerkingspartners, vragen meer en verschillende perspectieven om de betekenis en opstelling van de bestuurders te achterhalen ('Rashomon'-principe!)
Weten bestuurders het zelf wel? In hoeverre is wat ze vertellen geen reconstructie achteraf?	<ul style="list-style-type: none"> • Uiteraard is wat bestuurders vertellen een reconstructie achteraf, 'vervuild' door latere gebeurtenissen en selectieve herinnering • Juist door meer belanghebbenden erbij te betrekken kunnen wij de constructie van de werkelijkheid vanuit meer perspectieven onderzoeken. Ook hier helpt het Rashomon-principe • In de selectie van bestuurders is het van belang het criterium op te nemen dat hij bewust bezig is c.q. authentiek geïnteresseerd is in zelfonderzoek op het gebied van zijn/haar opstelling bij samenwerkingsrelaties
Zijn de resultaten wel representatief?	<ul style="list-style-type: none"> • Representativiteit is geen vooropgezet doel; het gaat erom of het onderzoek tot nieuwe inzichten leidt. Wij willen vooral inzichten en redeneringen van geselecteerde bestuurders. Of bestuurders 'representatief' zijn, is minder belangrijk dan dat ze goed gekozen zijn. Immers, iedere bestuurder is uniek • Duidelijke positionering van het onderzoek als een interpretatief en gericht op het traceren van relevante thema's • De sectoranalyses en de sectorenquêtes kunnen ons helpen de resultaten van de diepte-interviews nader te interpreteren
Beïnvloed je als interviewer niet te veel de resultaten?	<ul style="list-style-type: none"> • Het is onvermijdelijk dat je als interviewer beïnvloedt; dat is op zich ook niet erg, als je maar nieuwsgierig bent naar het verhaal van de bestuurder en niet je eigen gelijk probeert te halen • We gaan de gesprekken weliswaar goed lezen, maar verder zonder checklists, modellen, etc. We stellen het verhaal van de bestuurder letterlijk centraal. De uitwerking van de onderzoeksgegevens tot een uitgeschreven verhaal van de bestuurder is een expliciete stap in de onderzoeksmethode • We stellen ons vooral op als 'verbaasde kabouters'; vragen vooral door, maar gaan niet in discussie

Zijn de omstandigheden niet veel
meer bepalend dan de rol van de
bestuurder zelf?

- Dit is sterk afhankelijk van de zelfperceptie van de bestuurder (locus of control); deze zelfperceptie is een aspect van de opstelling van de bestuurder bij samenwerkingsrelaties en daarmee ook onderwerp van onderzoek. In de gesprekken met bestuurders wordt dit thema aan de orde gesteld
- We zullen altijd de vraag stellen: 'Had je hetzelfde gedaan als je een andere organisatie had geleid? Welke factoren of actoren in de context bepaalden je opstelling?'

'We weten toch al lang wat de
beweegredenen van bestuurders
zijn'

- Er is in de theorie veel bekend over beweegredenen van bestuurders en algemene argumenten bij samenwerkingsrelaties, maar de specifieke combinatie van deze motieven van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties is in beperkte mate onderzocht.
- Ons onderzoek onderscheidt zich verder met name in de focus op het backstageverhaal

- 1 Het Rashomon-principe verwijst naar de film Rashomon (Kurosawa, 1950). De film heeft als thema de onmogelijkheid om het verleden uit getuigenissen te reconstrueren. In de film zijn verschillende personen in dezelfde situatie verzeild geraakt en vertellen zij hierover achteraf verschillende verhalen. Het betreft de situatie in een bos waar twee mannen en een vrouw samen zijn geweest, de vrouw verkracht is en een van de twee mannen vermoord. Deze situatie wordt vanuit het verhaal van ieder van de personen verbeeld.

Bij de opzet van het onderzoek hebben we met deze antwoorden en overwegingen rekening gehouden. Daarmee hebben we de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd. Overigens zijn wij ons ervan bewust dat we weliswaar tot gefundeerde antwoorden en inzichten moeten komen, maar dat er altijd ook inzichten verborgen zullen blijven, omdat de bestuurders ze niet kennen of omdat wij ze niet achterhaald of herkend hebben. Ook het gezamenlijk doen van onderzoek, uitgaande van dezelfde vraagstelling maar in twee verschillende sectoren, heeft effect op de betrouwbaarheid en de validiteit.

- Er zijn meer ervaringen en cases waarop kan worden gebouwd. Er is sprake van meer cases die voldoen aan de vooraf gezamenlijk gestelde criteria. Dit geeft meer houvast bij het komen tot inzichten.

- Het is mogelijk om meer inzicht te krijgen in de samenhang met de context. Meer cases, maar uit verschillende sectoren, bieden betere mogelijkheden om te bepalen wat contextspecifiek is.
- Het samen onderzoek doen leidt ertoe dat elkaars analysemethode, proces en resultaten getoetst kunnen worden. Daarom hebben we periodiek elkaars analyses beoordeeld en zijn we al toetsend op basis van de analyseresultaten gekomen tot uitspraken.

4.3 Onderzoeksdesign

Wij beschrijven hier hoe we ons onderzoek opgezet en ingericht hebben.

4.3.1 Voorbereidende activiteiten

Ter voorbereiding van het daadwerkelijke onderzoek hebben wij een aantal activiteiten uitgevoerd, die we achteraf kenschetsen als verkenning van de onderzoeks-vraag en aanpak. Dit zijn de volgende activiteiten:

- Schrijven van het boek *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden* (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005).
- Begeleiden van sectoronderzoeken naar samenwerken in de wereld van de zorg en de gebouwde omgeving.
- Voeren van 25 gesprekken met bestuurders en sleutelfiguren in de wereld van de gebouwde omgeving en de zorg om meer inzicht te krijgen in de kwalitatieve overwegingen bij het (al dan niet) aangaan van samenwerkingsverbanden. Deze gesprekken zijn niet opgenomen; wel zijn gespreksverslagen gemaakt.

Met het boek *Organiseren tussen organisaties* hebben wij onze ervaringen op het gebied van adviseren over en werken in samenwerkingsverbanden gebundeld. Tevens hebben we het verschijnsel samenwerken bestudeerd en theoretische kennis erover geordend en toegankelijk gemaakt. Het is geen wetenschappelijke studie, maar het heeft de praktische toepasbaarheid wel verhoogd en ons handelen als adviseur onderbouwd. Weliswaar hebben wij in dit boek een aantal bestuurlijke vragen rondom samenwerken geformuleerd, maar de focus ligt vooral op de bedrijfskundige, rationele kennis en minder op de rol van de bestuurder. In het laatste reflecterende hoofdstuk hebben we de rol van de bestuurder als een van de veronderstellingen geagendeerd.

Ter voorbereiding van het onderzoek hebben wij twee studenten begeleid bij het uitvoeren van een sectoranalyse in de zorg en de gebouwde omgeving. Het doel was het in beeld brengen van de betekenis van samenwerking in de werelden van de zorg en de gebouwde omgeving. Dit heeft geresulteerd in twee afstudeeronderzoeken:

- *Samenwerken en Innovatie in de bouwsector*, afstudeerverslag Wolter Achterveld, TUE, Technische bedrijfskunde, 19 juni 2006, begeleiders: prof.dr. G.M. Duysters, dr. ir. V.A. Gilsing, drs. E.A.P. Kaats.
- *Hoe sociaal kapitaal het succes van samenwerking beïnvloedt, een onderzoek onder bestuurders in de zorgsector*, afstudeerverslag Jelma Benus, VU Amsterdam, afdeling Beleid, communicatie en organisatie, begeleiders: dr. P. Groenewegen, drs. W. Opheij.

Daarnaast hebben wij 25 verkennende gesprekken gevoerd met personen die de beide sectoren goed kennen en met bestuurders in die sectoren. Voor de sector zorg heeft dit geresulteerd in de publicatie *Samenwerken in concurrentie, organiseren tussen organisaties in de zorg* (Opheij, Broekema en Van Essen, 2006). Daarnaast zijn er nog diverse publicaties over dit onderwerp geweest (Broekema, Van Essen en Opheij, 2007; Broekema, Opheij en Van Essen, 2007).

4.3.2 Selecteren en benaderen van bestuurders

Ter voorbereiding van het onderzoek hebben wij een 'onderzoeksbrochure' voor de te benaderen bestuurders gemaakt waarin wij de achtergrond en opzet van het onderzoek hebben beschreven. Deze brochure moest gezien de doelgroep handzaam en snel leesbaar zijn, en de implicaties van meedoen aan het onderzoek snel inzichtelijk maken. Een afdruk van de brochure is als bijlage 1 toegevoegd.

Om te komen tot een selectie van bestuurders hebben wij met deze brochure personen benaderd die de betreffende sector goed kennen. Het zijn allen personen die vanuit de praktijk en de wetenschap lange ervaring hebben in de betreffende sector, de sector goed kennen en er een breed netwerk hebben. Wij hebben hun gevraagd bestuurders te noemen die aan de volgende kenmerken voldoen (onderzoeksbrochure pagina 7):

- De bestuurder is goed **ingevoerd** in de sector zorg dan wel gebouwde omgeving.
- De bestuurder heeft een **reputatie** in de sector.
- De bestuurder heeft **diverse ervaringen** opgedaan op het gebied van samenwerken.

TABEL 14
 Bij het onderzoek betrokken organisaties

Gebouwde omgeving	Zorg
<ul style="list-style-type: none"> • Woningbouwcorporatie • Projectontwikkelaar • Bouwonderneming • Gemeente (wethouder ruimtelijke ontwikkeling) • Provincie (dienst ruimtelijke ontwikkeling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziekenhuis • GGZ-instelling • Verpleging en verzorging • Thuiszorg • Zorgverzekeraar

- De bestuurder staat **open voor reflectie**.
- De bestuurder wil de **eigen rol in de ‘coulissen’ en de ‘kleedkamer’ delen**.
- De bestuurder wil een **collega-bestuurder en samenwerkingspartner vragen om te participeren**.
- De bestuurders gezamenlijk vormen een **afspiegeling van de sector**.
- Wij kunnen, eventueel via een introductie, **toegang tot de bestuurder krijgen**.

Dit heeft in de sector zorg een lijst opgeleverd van 37 bestuurders en voor de gebouwde omgeving een van 44 bestuurders. Wij wilden een brede representatie hebben uit verschillende soorten organisaties binnen beide sectoren. We hebben bovendien gezocht naar bestuurders van vooraanstaande organisaties. In tabel 14 hebben we aangegeven op welke wijze wij de breedte binnen de genoemde sectoren hebben gezocht.

Vervolgens hebben wij op basis van de lijst voorzitters van raden van bestuur/ wethouders/directeuren benaderd.

Eerst hebben wij tien bestuurders de onderzoeksbrochure en het boek *Organiseren tussen organisaties* toegestuurd. Twee dagen later hebben wij de bestuurders gebeld, het onderzoek nader toegelicht, en hun gevraagd mee te doen. Op één na hebben alle bestuurders tijdens dit telefoongesprek toegezegd mee te doen. Eén bestuurder die wij benaderden, wilde graag meedoen, maar zag daartoe in de overzienbare toekomst praktische bezwaren, aangezien hij bij een fusie en reorganisatie betrokken was. Tot zijn spijt moest hij afzeggen. Daarop hebben wij een andere bestuurder benaderd met een vergelijkbaar profiel, die ook op de lijst stond. Van alle bestuurders die meededen aan het onderzoek kenden wij er vooraf één persoonlijk, de anderen kenden wij niet.

Dit heeft erin geresulteerd dat tien bestuurders mee wilden doen aan het onderzoek waarin zij als casestudie fungeren. De onderzoeksbrochure diende daarbij als leidraad voor onderzoekers en bestuurders. In de brochure zijn ook afspraken opgenomen over vertrouwelijkheid, discretie en geheimhouding en over de verantwoordelijkheid van de onderzoekers voor de analyse en conclusies.

4.3.3 Voorbereiden van de gesprekken door testinterviews

Ter voorbereiding van de gesprekken hebben wij testinterviews gehouden met twee ervaren bestuurders, onder leiding van een ervaren coach. Van de gesprekken zijn video-opnames en een verslag gemaakt. Wij vatten hier de lessen en bevindingen samen.

Lessen over 'waar wij naar op zoek zijn in het onderzoek'

In de loop van de dag werd de onderzoeksfocus helderder: het gaat niet om 'het mooie verhaal' (top van de ijsberg, 'boven het wateroppervlak'), maar naar de drijfveren en verlangens van de bestuurders. Dat is een diepere laag. Daarbij hebben we de vergelijking gemaakt met een ijsberg en drie lagen onderscheiden:

- boven het wateroppervlak (argumenten, rationaliteit);
- de eerste laag onder water (overtuigingen);
- de onderkant van de ijsberg (de drijfveren en verlangens).

Hierbij hebben wij gebruikgemaakt van inzichten, zoals opgedaan door McClelland (1987).

In je gesprekstactiek kun je langzaam afdalen; dat is een trage tactiek, waarbij het risico groot is dat 'je bovenin blijft hangen.' Je kunt ook in één keer zo diep mogelijk proberen te komen. Dat laatste bleek in de testgesprekken het beste te werken.

Lessen voor de introducerende gesprekken

Bestuurders zijn 'druk, druk, druk' en voeren veel gesprekken per dag, week, maand. Als je niets voorbereidt, gaan ze er gewoon voor zitten en vertellen ze het 'praatje voor de vaak'. De meeste bestuurders willen de zaak onder controle houden en zelf bepalen hoe ver en hoe diep ze gaan. Ze willen niet dat de resultaten ongecontroleerd naar buiten komen. Hieruit hebben wij de volgende lessen voor de introductie geleerd:

- Wees heel transparant in wat het betekent, wat de bedoeling is, wat de procedure is, hoeveel tijd het vraagt, hoe je met de resultaten omspringt.
- Voor het feitelijke verloop van het gesprek betekent dit dat je een zorgvuldige intro gebruikt, de procedurele aspecten van het onderzoek meerdere keren aandacht geeft en ook in de afsluiting van het gesprek het belang van zorgvuldigheid en procedures terug laat komen.
- Straal op alle manieren zorgvuldigheid en nieuwsgierigheid in de goede zin uit.
- Vraag om de voorwaarden waaronder de bestuurder mee wil doen.
- Vraag voor het begin akkoord (niet alleen in procedurele zin, maar ook in emotionele zijn). Je sluit als het ware een beginakkoord over wat wij als onderzoekers willen en wat zij als participanten in het onderzoek als condities stellen.

Verder is het belangrijk dat je de gesprekken voor 100% geïnteresseerd en aandachtig voert.

In onze eerste opzet hadden wij ook een gesprek met een secretaris van de raad van bestuur voorzien. De bedoeling van dit gesprek was:

- een overzicht van gelukte samenwerkingsrelaties (aantal, omvang, aard);
- een overzicht van niet-gelukte samenwerkingsrelaties (aantal, omvang, aard);
- een curriculum vitae van de bestuurder;
- het strategiedocument van de organisatie waaraan de bestuurder leiding geeft;
- een algemeen beeld van de organisatie en de bestuurder.

Beide bestuurders van de raad van bestuur vroegen zich af wat het gesprek met de secretaris ertoe deed; secretaris van de raad van bestuur is immers synoniem met 'officieel', relatie met raad van commissarissen, etc. Dat was ongewenst omdat daarmee de bühneverhalen mogelijk de overhand zouden krijgen. Op basis daarvan hebben wij besloten in de serie gesprekken niet te spreken met deze functionaris. Dit gesprek staat wel in de brochure, maar is in het onderzoek niet gehouden.

Lessen voor de interviews

Op basis van de proefinterviews hebben wij samen met de begeleider en de bestuurders voor onszelf een aantal lessen geformuleerd:

- Zorg dat het niet alleen een interview is, maar ook echt een gesprek.
- Werk niet met vragenlijsten maar met 'aanvliegroutes'.
- Denk en werk in het moment; als je iets opvalt, pak het dan direct op.

- Vat af en toe samen en ga even bewust 'erboven hangen'.
- Bouw om de 15 à 20 minuten ontspanningsmomenten in. Dan kun je er ook samen even boven gaan hangen en kijken of je op de goede weg bent.
- Geef je observaties scherp en niet omfloerst terug.
- Stel nooit de vraag 'Waarom doe je wat je doet?' Daarop krijg je toch geen antwoord. Als je wilt doorvragen, stel dan wat-, hoe-, waar-, wanneervragen!

Lessen voor het onderzoek als totaal

Voor het onderzoek als totaal hebben wij de volgende lessen geformuleerd:

- De bestuurder wil de controle houden over het proces. Als je hem die ontnemt, gaat hij voor 'de antwoorden op het podium'. Hij bepaalt het tempo waarin je door kunt, de onderzoekers moeten zoeken naar de diepte.
- Blijf focussen op beweegredenen, argumenten, overtuigingen en drijfveren. Laat je niet door allerlei voorbeelden en anekdotes van het onderzoeksdoel afbrengen.
- Overweeg om meer gesprekken te voeren en per gesprek met de bestuurder te bepalen of je doorgaat. Dan hoeft de bestuurder immers niet vooraf al die tijd en inspanning toe te zeggen. Als het goed gaat en hij er iets aan heeft, ga je samen verder.

Lessen voor het onderzoek: bepalen van 'aanvliegroutes' voor de gesprekken met bestuurders

Om direct een groot effect te sorteren kwamen wij tot de volgende vragen:

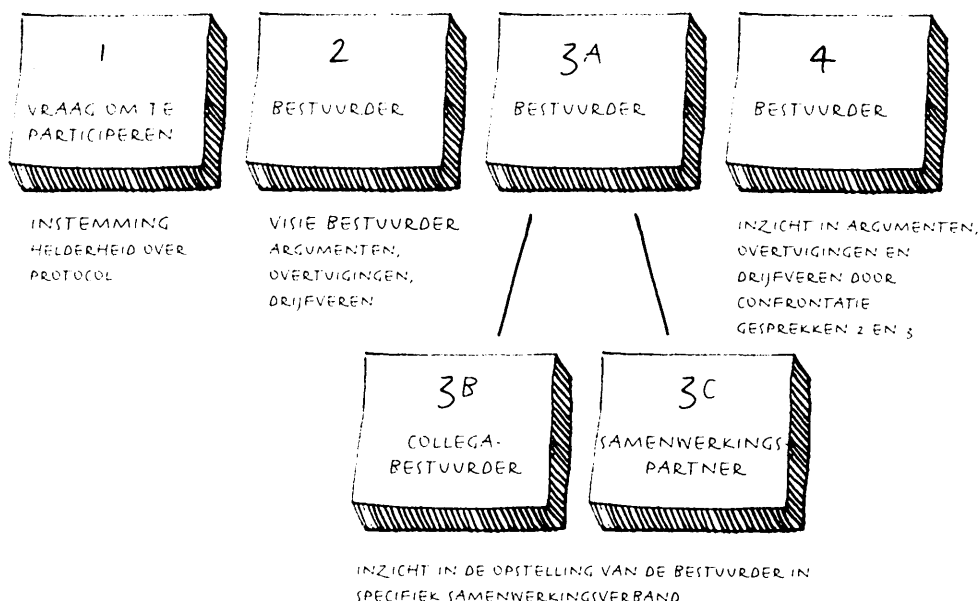
- 'Wanneer heb je goed samengewerkt? Denk aan die ervaring en beschrijf hem.
- Wat betekent samenwerking voor jou?
- Wat is voor jou een goede samenwerking, waar voldoet die aan?
- Wat voor boodschappen heb je meegekregen over samenwerking? (De bestuurder mag zelf kiezen van wie, wanneer, etc.)
- Wat is je geschiedenis ten aanzien van samenwerking?
- Wat is je meest onaangename ervaring met samenwerking?
- Wat is het ergste dat je kan overkomen?
- Als je op een andere positie zou zitten/bij een andere organisatie zou werken, zou je dan hetzelfde doen? (Wat is contextafhankelijk?)

4.3.4 Dataverzameling in de vorm van diepte-interviews

De feitelijke dataverzameling bestond uit gesprekken met bestuurders over argumenten, overtuigingen en drijfveren om samenwerkingsverbanden aan te

FIGUUR 7

Overzicht van de gevoerde gesprekken per bestuurder



gaan. Daarbij werden minimaal drie gesprekken gevoerd met de bestuurder die dient als casestudy en minimaal twee gesprekken met collega-bestuurders binnen en buiten de organisatie. In figuur 7 hebben wij het schema voor de dataverzameling weergegeven.

Wij geven hierna kort de essentie van ieder gesprek weer.

- 1 Vraag om te participeren
In dit gesprek stond kennismaking centraal en vroegen wij de bestuurder om te participeren. Daarbij bespraken wij de onderzoeksbrochure. Het resultaat was de toezegging van de bestuurder om mee te doen (of niet). In een aantal casestudies zijn het eerste en het tweede gesprek gecombineerd.
- 2 Eerste inhoudelijke gesprek met de bestuurder
Dit gesprek had de kenmerken van een startgesprek en had ten doel om een zodanig vertrouwenwekkende atmosfeer te creëren dat de kans op het verkrijgen van 'rijke'

gegevens vergroot werd. Aan de hand van de 'aanvliegroutes' werd in meer algemene zin naar de visie van de bestuurder op besturen en samenwerken gevraagd.

Verder werd in het gesprek met de bestuurder ook een samenwerkingsrelatie gekozen die in het vervolg als een illustratief voorbeeld werd gehanteerd. Criteria bij de selectie van het samenwerkingsverband waren:

- De bestuurder is persoonlijk betrokken bij de samenwerking; niet alleen in formele zin, maar ook persoonlijk.
- Hij is ook actor; initieert, reageert, acteert.
- De betreffende samenwerking doet er echt toe; is van strategisch belang; er is ook een reëel risico aan de orde.
- De samenwerking is niet vlekkeloos verlopen; er waren ook pieken en dalen.
- Er zijn bestuurders van andere organisaties met wie werd samengewerkt en overlegd.
- Er zijn goed benaderbare gesprekspartners:
 - betrokken collega-bestuurder, manager of toezichthouder;
 - een of twee bestuurders van de samenwerkingspartner;
 - liefst verschillend wat hun aard en hun relatie tot de bestuurder betreft.
- Men is op dit moment persoonlijk en emotioneel in staat om over de rol van bestuurder in het samenwerkingsverband van gedachten te wisselen.

In overleg met de bestuurder werd dit samenwerkingsverband geselecteerd. De bestuurder benaderde zijn collega-bestuurder en de bestuurder in het samenwerkingsverband met de vraag om te participeren. Ook zij kregen vooraf de onderzoeksbrochure en het boek *Organiseren tussen organisaties* toegestuurd.

3a Tweede gesprek met de bestuurder

Dit gesprek stond in het teken van een *specifieke* samenwerkingsrelatie die in het vorige gesprek geselecteerd werd.

Hiermee konden we, in aansluiting op het eerste gesprek, de opstelling van de bestuurder heel concreet bespreken aan de hand van zijn optreden in een specifiek samenwerkingsverband. Wij probeerden te achterhalen hoe de bestuurder zich had opgesteld en welke argumenten, overtuigingen en drijfveren daarachter zaten. Ook dit gesprek werd gevoerd op basis van vooraf bepaalde 'aanvliegroutes'. Beoogd resultaat van het gesprek was het verkrijgen van inzicht in:

- de essentie van de specifieke samenwerkingsrelatie (doel, vormgeving, etc.);
- het proces van de (bijna-)totstandkoming van de samenwerkingsrelatie (hoe is dat proces verlopen, wat waren de essentiële momenten, welke belangen deden zich gelden);
- wat waren in de raad van bestuur spannende issues; hoe verliep dat;
- de inzet van de bestuurder (wat heeft hij gedaan, welke acties heeft hij in gang gezet, welke besluiten heeft hij genomen en vooral waarom heeft hij deze besluiten genomen).

3b Gesprek met een collega-bestuurder

Dit gesprek had dezelfde opbouw als het tweede gesprek met de bestuurder en stond in het teken van een *specifieke* samenwerkingsrelatie die al dan niet tot stand was gekomen. Het diende om meer diepte te geven aan de resultaten van het tweede gesprek met de bestuurder (of om aanvullende en mogelijk zelfs confronterende invalshoeken te registreren). Vanuit het perspectief van de collega-bestuurder achterhaalden we hoe de bestuurder zich had opgesteld en welke argumenten, overtuigingen en drijfveren daar naar zijn inzicht achter zaten. Beoogd resultaat van het gesprek was het verkrijgen van inzicht in:

- de essentie van de specifieke samenwerkingsrelatie (doel, vormgeving, etc.);
- het proces van de (bijna-)totstandkoming van de samenwerkingsrelatie (hoe is dat proces verlopen, wat waren de spannende momenten, welke belangen deden zich gelden);
- wat waren in de raad van bestuur spannende issues; hoe verliep dat;
- de inzet van de bestuurder (wat heeft hij gedaan, welke acties heeft hij in gang gezet, welke besluiten heeft hij genomen en vooral waarom heeft hij deze besluiten genomen);
- typering van de bestuurder (door de collega-bestuurder).

Ook dit gesprek werd gevoerd aan de hand van de geselecteerde 'aanvliegroutes'.

3c Gesprek met een vertegenwoordiger van de samenwerkingspartner

Dit was een vergelijkbaar gesprek als gesprek 3b. Dit gesprek werd gevoerd met een bestuurder van de organisatie waarmee werd samengewerkt. Ook dit gesprek vond plaats aan de hand van de 'aanvliegroutes'.

4 Afsluitend gesprek met de bestuurder

Tussen het gesprek 3c. en het afsluitende gesprek met de bestuurder analyseerden de gesprekken. Deze analyses hadden drie uitingsvormen:

- een overzicht van alle in de gesprekken geuite argumenten, overtuigingen en drijfveren van de bestuurder;
- een overzicht van dilemma's van de betreffende bestuurder bij samenwerkingsverbanden;
- een schematisch overzicht van de opstelling van bestuurders bij samenwerkingsverbanden.

Deze drie analyses werden met de bestuurder in het afsluitende gesprek besproken. De herkenbaarheid werd daarmee geverifieerd en op basis daarvan vond verdere verdieping plaats.

Alle gesprekken werden opgenomen en van iedere case werd een uitgebreide casebeschrijving gemaakt. Deze opnames werden alleen door de onderzoekers beluisterd ten behoeve van de analyses. In de casebeschrijving werd ook uitgebreid beschreven wat de beelden van collega-bestuurders en samenwerkingspartners zijn bij de argumenten, overtuigingen en drijfveren van de bestuurder. Deze werden niet aan de bestuurder teruggekoppeld, maar zijn alleen bekend bij de onderzoekers.

4.3.5 'Aanvliegroutes' in de gesprekken

Zoals gezegd hadden wij op basis van de testinterviews besloten dat het in gesprek met bestuurders belangrijk was dat zij het gevoel hadden de regie te voeren. Als ze dat gevoel niet hadden, bleken ze de neiging te hebben aan de oppervlakte te blijven. Aan dit gevoel van controle zijn wij tegemoetgekomen door:

- aan het begin van het gesprek mogelijke 'aanvliegroutes' te bespreken;
- de bestuurder de mogelijkheid te geven de volgorde van de 'aanvliegroutes' te bepalen;
- de gesprekken in hún natuurlijke omgeving te voeren, bij hen op kantoor, daar zijn zij 'de baas'.

De 'aanvliegroutes' waren impulsen voor het gesprek. De bedoeling was verschillende invalshoeken voor beweegredenen bij samenwerkingsverbanden aan de orde te laten komen en deze ook gedurende het gesprek te verdiepen.

Uiteindelijk moesten de 'aanvliegroutes' wel ondersteunen bij het vinden van antwoorden die relevant waren voor het onderzoeksdoel (het verkrijgen van

TABEL 15
Thema's en kernvragen

Thema	Kernvraag
Geschiedenis	Wat is je geschiedenis ten aanzien van samenwerking? Wanneer begon die?
Relatie	Weet je met welke mensen je heel goed of juist helemaal niet kunt samenwerken? Wat doen die mensen?
Eén voorbeeld	Wat is jouw beste/slechtste samenwerkingservaring? Kun je dat beschrijven?
Schrikbeeld	Wat is het ergste dat je kan overkomen in een samenwerking? Wat gaat er dan mis?
Context	Als je bij een andere organisatie zou werken, zou je dan op dezelfde manier samenwerken? Zo niet, wat is er dan anders?
Leren	Wat zijn de lessen die je hebt geleerd over samenwerken? Wie was je leraar?
Ervaring	Wanneer heb je goed samengewerkt? Kun je dat beschrijven?
Doelmiddel	Wat wil je bereiken en wat draagt samenwerking daartoe bij? Wat levert dat op?

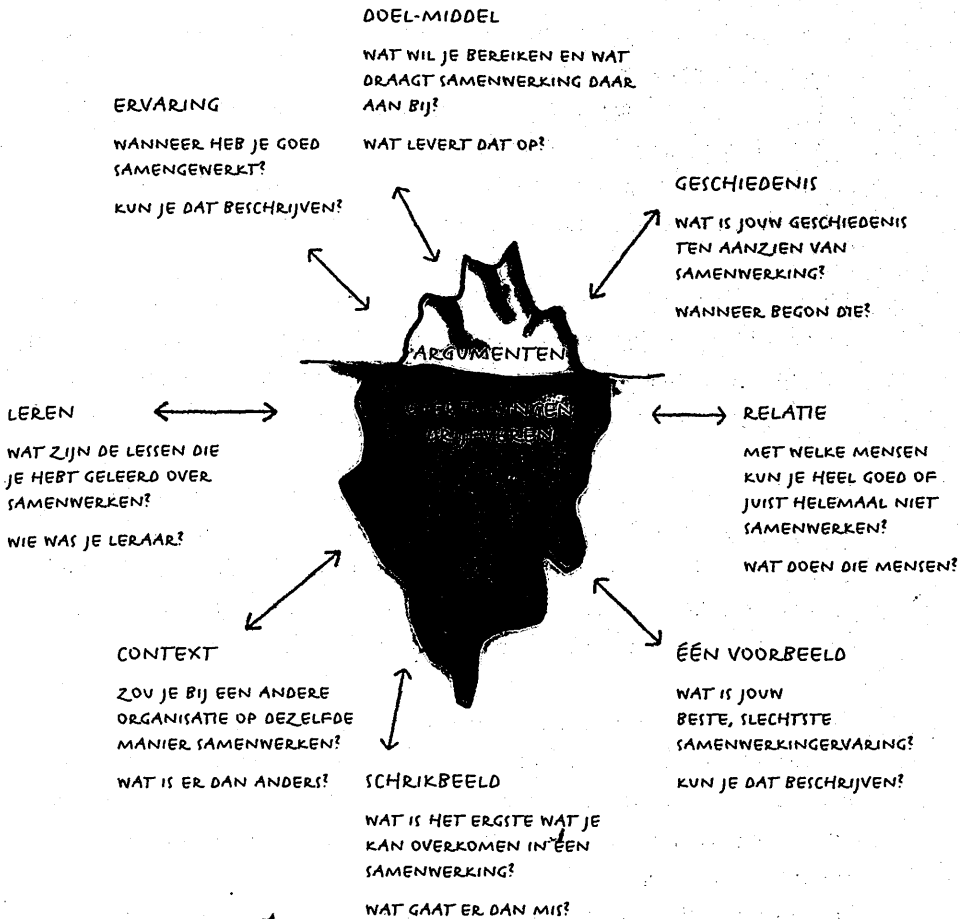
inzicht in de betekenis van bestuurders in samenwerkingverbanden) en de onderzoeksvragen, te weten:

- Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?
- Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?
- Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?
- Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?

Wij hebben gekozen voor de volgende 'aanvliegroutes' voor het eerste gesprek.

FIGUUR 8

Schema voor het eerste gesprek



Daarbij hebben wij de volgende overwegingen gehanteerd:

- De thema's en bijbehorende vragen nodigen de gesprekspartner uit om informatie te geven over zijn afwegingen bij het aangaan van samenwerkingsrelaties.
- De thema's en de vragen leiden tot een gesprek waaruit beweegredenen, contextafhankelijkheid en spelregels van de betreffende bestuurder kunnen worden afgeleid, zonder dat wij er expliciet naar vragen.

- De hele serie gesprekken biedt materiaal om de persoonlijke betekenis van de bestuurders voor samenwerkingsverbanden te analyseren.
- De vragen zijn open geformuleerd, zodat de gesprekspartner ruimte krijgt om te vertellen wat bij hem of haar 'top of mind' is, waarmee tevens een beeld wordt verkregen van de prioriteit die bestuurders toekennen aan argumenten, overtuigingen en drijfveren.
- De totale set van thema's en vragen geeft een breed spectrum van de mogelijke afwegingen van een bestuurder weer.

Op basis van deze 'aanvliegroutes' hebben wij cases tot stand gebracht die bijdragen tot de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Wij hadden een gevisualiseerd schema gemaakt van de thema's en vragen om die te kunnen hanteren bij het eerste gesprek met de bestuurder. Daarbij was het doel de persoonlijke visie van de bestuurder in beeld te krijgen en zijn argumenten, overtuigingen en drijfveren bij samenwerkingsrelaties aan de orde te stellen.

Wij hadden deze invalshoeken schematisch weergegeven in een A3-overzicht. Dit lag tijdens het gesprek op tafel en diende als leidraad. Zo hadden we tijdens het gesprek verschillende 'aanvliegroutes', waarvan we de volgorde ook samen met de bestuurder konden kiezen. Tijdens een gesprek konden we ook af en toe rust creëren door over te stappen op een volgende 'aanvliegroute'.

Een vergelijkbaar schema werd ontwikkeld voor het derde gesprek met de bestuurder, dat tot doel had om sprekend over een specifiek samenwerkingsverband de argumenten, overtuigingen en drijfveren van de bestuurder aan de orde te stellen. Dit schema werd eveneens gebruikt in de gesprekken met de collega-bestuurder en de samenwerkingspartner. Daarbij werd gevraagd wat naar het inzicht van de collega-bestuurder en de samenwerkingspartner de argumenten, overtuigingen en drijfveren van de centrale bestuurder in de case bij de genoemde thema's waren.

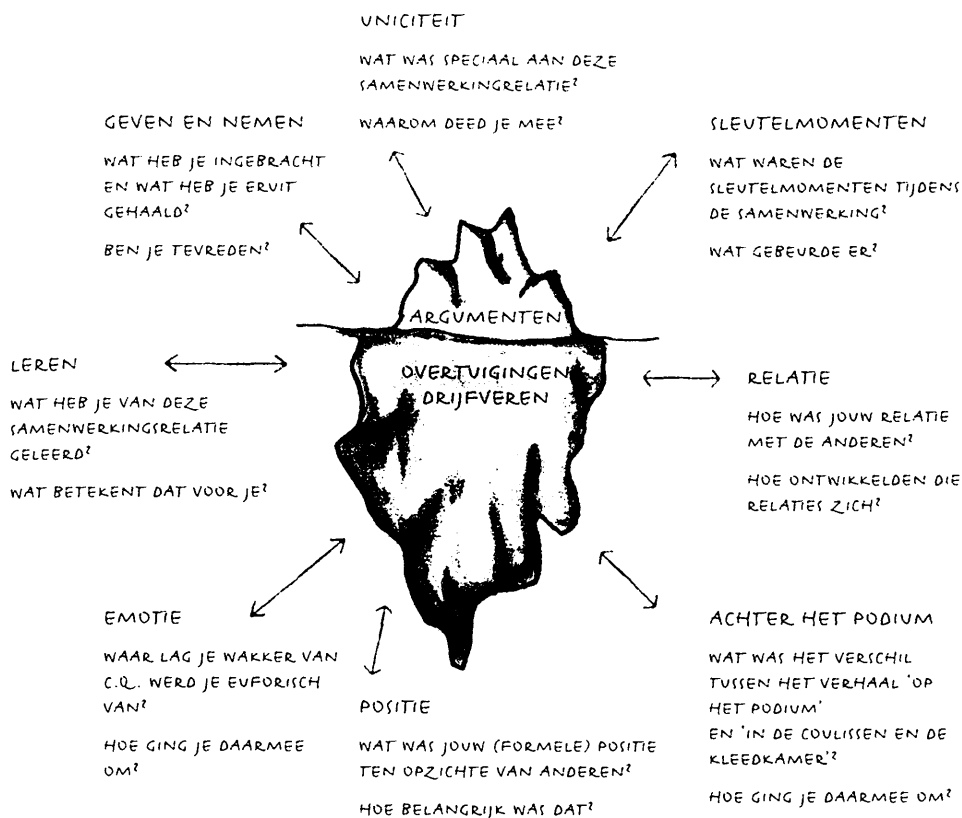
Op basis van deze 'aanvliegroutes' zijn de gesprekken gevoerd en vervolgens geanalyseerd. Dat beschrijven wij in de volgende paragraaf.

4.4 Uitvoering van het onderzoek

Wij geven hier aan op welke wijze het onderzoek feitelijk uitgevoerd is.

FIGUUR 9

Schema voor de gesprekken over een specifiek samenwerkingsverband



4.4.1 Voeren van de gesprekken met bestuurders

De gesprekken met de bestuurders zijn in overeenstemming met de opzet gevoerd in de periode juni 2006 tot en met april 2007. Alle gesprekken zijn gevoerd op basis van de in paragraaf 3.3.5 beschreven opzet en de 'aanvliegroutes'.

Dit heeft geresulteerd in 27 gesprekken in de zorg en 27 gesprekken in de gebouwde omgeving van gemiddeld 1,5 uur, in totaal circa 100 uur digitale opnames. Dit waren allemaal gesprekken met bestuurders, hun samenwerkingspartners en collega's in het bestuur. In één situatie was sprake van een eenhoofdige raad van

bestuur en is ook gesproken met een lid van de raad van toezicht. Bij het ziekenhuis dat participeerde is ook gesproken met de voorzitter van de medische staf. In alle gesprekken zijn minimaal zes van de acht benoemde invalshoeken aan de orde gekomen. Alle gesprekken zijn tussentijds en aan het eind geëvalueerd. In alle gesprekken gaven bestuurders na afloop aan dat er op basis van de invalshoeken en het gesprek veel ruimte was diep op de vraagstukken van de samenwerking in te gaan. Alle gesprekken op een na zijn digitaal opgenomen. Bij dat gesprek is alleen sprake geweest van verslaglegging.

Na afloop van de gesprekken hebben wij een korte impressie van het gesprek geschreven. Alle gesprekken zijn binnen een week uitgewerkt. Die uitwerking kostte gemiddeld zes uur per gesprek. De uitwerking vond als volgt plaats:

- De banden werden stap voor stap en invalshoek na invalshoek teruggespoeld. Tegelijkertijd werd daar een uitgebreid gespreksverslag van gemaakt.
- Na iedere invalshoek werd het gesprek geanalyseerd op basis van de argumenten, overtuigingen en drijfveren die de bestuurders naar voren brachten. Daarvan werden overzichten gemaakt tijdens de uitwerking. Deze argumenten, overtuigingen en drijfveren zijn per gesprek vastgelegd.

Voor het afsluitende gesprek met de bestuurder hebben wij een dag besteed aan de analyse van alle gesprekken rond die specifieke casus. Daarbij gingen we op zoek naar de manier waarop de bestuurder voor zichzelf de werkelijkheid construeert. Dit resulteerde in drie analytische tussenresultaten, te weten:

- Een overzicht met de in vier gesprekken naar voren gebrachte argumenten, overtuigingen en drijfveren. Deze zijn geordend en ontdebeld en bovendien is de volgorde door elkaar gehaald, zodat er niet uit kon worden gedestilleerd wie welke punten had ingebracht.
- De dilemma's en mogelijke paradoxen die uit de verschillende gesprekken naar voren kwamen. Wij hebben uit de gespreksverslagen mogelijke dilemma's en tegenstrijdigheden gehaald en deze schematisch weergegeven.
- Een schematische weergave van de denk- en werkpatronen van de betreffende bestuurder. In een A3-overzicht zijn alle denk- en doestappen weergegeven die de bestuurders bij het aangaan van en de participatie in het samenwerkingsverband hadden genomen. Met deze schematische weergave werden de bestuurders wat betreft hun opstelling tegenover samenwerkingsverbanden getypeerd. De meest in het oog springende verbanden waren daarbij leidend.

Deze drie overzichten vormden de input voor het afsluitende gesprek met de bestuurder. Dit gesprek werd dus niet aan de hand van de 'aanvliegroutes' gevoerd, maar aan de hand van de analyses. Wij hebben een analyse gemaakt van de manier waarop de werkelijkheid wordt geconstrueerd en wat daarbij voor de bestuurder de belangrijkste argumenten, overtuigingen en drijfveren, denk- en werkpatronen en dilemma's zijn. Aan de bestuurder werd de vraag gesteld in hoeverre deze voor hem persoonlijk herkenbaar zijn.

Bij de argumenten, overtuigingen en drijfveren gebeurde dit op hoofdlijnen. Hier werd het totale overzicht aan de bestuurder voorgelegd met het verzoek het zelf na het gesprek goed te bestuderen. De vraag was daarbij om die argumenten, overtuigingen en drijfveren die hij absoluut niet voor zichzelf kon plaatsen vast te houden en naar de onderzoekers terug te koppelen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een zeer beperkt aantal, soms alleen tekstuele, aanpassingen. Het overgrote deel van de argumenten, overtuigingen en drijfveren was voor de bestuurder persoonlijk herkenbaar.

Per bestuurder werden gemiddeld tien dilemma's of tegenstrijdigheden uit de gesprekken en verslagen gehaald (in de uitwerking is een totaaloverzicht weergegeven). Deze dilemma's werden allemaal met de bestuurder besproken. Sommige waren zeer herkenbaar voor hem, andere minder. Over deze dilemma's vond vervolgens het gesprek plaats: wat is de betekenis van het dilemma, hoe gaat de bestuurder ermee om, waar zit de belangrijkste puzzel voor hem, welke dualiteiten zijn geen dilemma's maar keuzes voor die bestuurder. De reacties van de bestuurders zijn in de verslagen verwerkt.

Voorbeelden van de dilemma's

- *Bedrijfskundige* overwegingen; rationele strategische analyse en visie versus persoonlijke motivaties; overtuigingen wat wel en niet werkt.
- *Onderdeel zijn* van de samenwerking versus erboven staan (boegbeeld, voorzitter).
- Fit in de *persoonlijke relatie*, kiezen voor mensen, versus fit in *zakelijke/strategische belangen*; kiezen voor organisaties.
- Gaan voor de *inhoudelijke visie* versus gaan voor *aanzien, reputatie, positie*.
- *Op eigen kracht* realiseren van persoonlijke visie versus *je afhankelijk maken* in de realisatie van je visie ten opzichte van die van anderen.

- *Interne focus*; de eigen organisatie verbeteren, versterken, innoveren versus *externe focus*; in het samenwerkingsverband.
- *Concernbouwer* versus *netwerker*.
- *Geduldig* versus *ongeduldig*.
- Als bestuurder *genieten van het spel*, macht en invloed willen hebben, versus *het positiespel vreselijk vinden*.

Ten slotte werden met de bestuurder de denk- en werkpatronen besproken die wij hadden onderkend. Dit verliep in twee stappen. Eerst werd het patroon op hoofdlijnen toegelicht, daarna werden de details van de denk- en werkpatronen besproken. Alle denk- en werkpatronen werden door bestuurders als ‘rake typering’ geclassificeerd. Het gesprek had over het algemeen het karakter van een verdieping van de patronen. Ook nu werden de reacties in de verslagen uitgewerkt.

Van alle gesprekken zijn zoals gezegd uitgebreide verslagen gemaakt. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in tien casebeschrijvingen, vijf voor bestuurders in de zorg en vijf voor bestuurders in de wereld van de gebouwde omgeving. Een casebeschrijving beslaat tussen de 40 en 70 pagina's A4. Hieronder hebben wij de geanonimiseerde inhoudsopgave van een casebeschrijving opgenomen.

4.4.2 Analyseren en presenteren van de gegevens

Nadat wij alle cases hadden afgerond, volgde het proces van analyse over de cases heen. Als data hadden wij daartoe beschikbaar:

- tien casebeschrijvingen;
- tien overzichten van argumenten, overtuigingen en drijfveren per bestuurder;
- tien overzichten van dilemma's;
- tien overzichten van denk- en werkpatronen van individuele bestuurders.

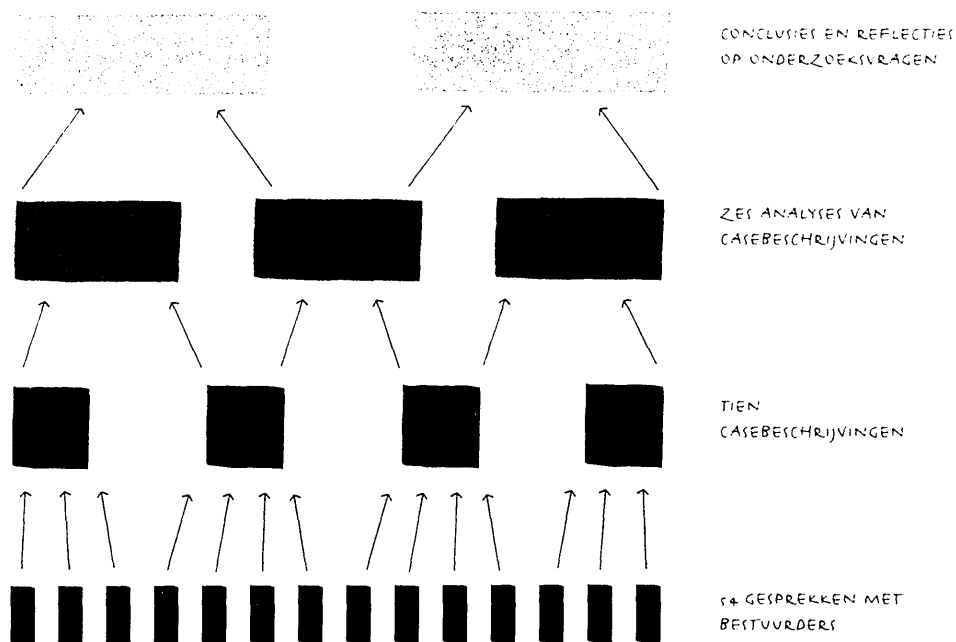
Daarvan waren er vijf afkomstig uit de wereld van de zorg en vijf uit de wereld van de gebouwde omgeving.

Daarnaast hadden wij uiteraard de beschikking over gepubliceerd onderzoek naar samenwerkingsverbanden en bestuurders, en onze persoonlijke ervaringen.

In ons onderzoek ging het er nu om op zoek te gaan naar de lessen die uit deze data getrokken kunnen worden. In de literatuur over leren worden ‘ordes’ onderscheiden. De Caluwé en Vermaak hebben samengevat hoe in de literatuur wordt

1	GESCHIEDENIS VAN DE CASEBESCHRIJVING		
1.1	HISTORIE VAN HET BENADEREN VAN DE BESTUURDER		• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER
1.2	GEVOERDE GESPREKKEN	3.8	• HET VERHAAL VAN DE PARTNER LEREN
1.3	DE CONTEXT VAN DE ORGANISATIE WAAR HIJ BESTUURDER IS		• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER
1.4	DE ACHTERGROND VAN DE BESTUURDER (CV EN ARBEIDSGESCHIEDENIS)	3.9	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER • HET VERHAAL VAN DE PARTNER SLEUTELMOMENTEN
2	HET PERSOONLIJKE VERHAAL VAN DE BESTUURDER OVER SAMENWERKEN		• HET VERHAAL VAN BESTUURDER • HET VERHAAL VAN COLLEGA-BESTUURDER • HET VERHAAL VAN DE PARTNER
2.1	INTRODUCTIE EN REFLECTIE	3.10	REFLECTIE ACHTERAF
2.2	ERVARING/GESCHIEDENIS		• NA HET GESPREK MET DE BESTUURDER
2.3	SCHRIKBEELD		• NA HET GESPREK MET DE COLLEGA-BESTUURDER
2.4	DOEL- MIDDEL		• NA HET GESPREK MET DE PARTNER
2.5	RELATIE		
2.6	EÉN VOORBEELD		4 ARGUMENTEN, OVERTUIGINGEN EN DRIJPVEREN
2.7	CONTEXT	4.1	ARGUMENTEN VAN DE BESTUURDER MET BETREKKING TOT SAMENWERKING
2.8	LEREN		• EERSTE GESPREK MET DE BESTUURDER
2.9	PERSOONLIJKE REFLECTIE AAN HET EINDE VAN HET GESPREK		• TWEEDE GESPREK MET DE BESTUURDER • GESPREK MET DE COLLEGA-BESTUURDER • GESPREK MET DE PARTNER
3	HET VERHAAL OVER DE BESTUURDER IN HET SAMENWERKINGSVERBAND	4.2	OVERTUIGINGEN VAN DE BESTUURDER OVER SAMENWERKING
3.1	INTRODUCTIE VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND		• EERSTE GESPREK MET DE BESTUURDER
	• SELECTIE		• TWEEDE GESPREK MET DE BESTUURDER
	• DE ROL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER		• GESPREK MET DE COLLEGA-BESTUURDER
	• DE ROL VAN DE PARTNER IN HET SAMENWERKINGSVERBAND (PARTNER)	4.3	DRIJPVEREN VAN DE BESTUURDER VOOR SAMENWERKING
3.2	UNICITEIT		• EERSTE GESPREK MET DE BESTUURDER
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		• TWEEDE GESPREK MET DE BESTUURDER
	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER		• GESPREK MET DE COLLEGA-BESTUURDER
	• HET VERHAAL VAN DE PARTNERS	4.4	ARGUMENTEN, OVERTUIGINGEN EN DRIJPVEREN – OVERALL OVERZICHT
3.3	RELATIE		• ARGUMENTEN, OVERTUIGINGEN EN DRIJPVEREN VAN DE BESTUURDER IN RELATIE TOT HET AANGAAN VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		
	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER		5 HET CREËREN VAN ZIJN WERKELIJKHEID OVER SAMENWERKING
	• HET VERHAAL VAN DE PARTNER	5.1	OVERZICHT VAN PATRONEN BIJ HET AANGAAN VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN
3.4	GEVEN EN NEMEN		5.2
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		DILEMMA'S BETREFFENDE SAMENWERKINGSVERBANDEN BIJ DE UITWERKING VAN DE ARGUMENTEN, OVERTUIGINGEN EN DRIJPVEREN
	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER	5.3	REFLECTIE OP BASIS VAN HET AFSLUITENDE GESPREK
	• HET VERHAAL VAN DE PARTNER		
3.5	EMOTIE		
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		
	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER		
	• HET VERHAAL VAN DE PARTNER		
3.6	POSITIE		
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		
	• HET VERHAAL VAN DE COLLEGA-BESTUURDER		
	• HET VERHAAL VAN DE PARTNER		
3.7	ACHTER HET PODIUM		
	• HET VERHAAL VAN DE BESTUURDER		
		6	KERNACHTIGE CITATEN

FIGUUR 10
Principe van synaptische optelling
(BRON: BATESON, 1972)



omgegaan met verschillende ordes (2006). Ook Ruijters gebruikt deze verschillen-
de ordes in haar onderzoek (2006) en maakt daarbij verder gebruik van het principe
van de synaptische opstelling (Bateson, 1972, p. 140, 142). In figuur 10 hebben we
dat principe schematisch weergegeven.

Verskillende onderzoekers onderscheiden leren van de eerste, tweede en derde
orde. In tabel 16 hebben wij dit schematisch weergegeven.

Bij de presentatie van ons onderzoek hebben wij ook dit schema gebruikt om het
materiaal te ordenen.

TABEL 16

Ordes van verander- en leerprocessen

(BRON: RUIJTERS, 2006, OP BASIS VAN DE CALUWÉ EN VERMAAK, 2006)

	Eerste orde	Tweede orde	Derde orde
Argyris en Schön (1996)	Single loop learning	Double loop learning	Deutero Learning
Wierdsma (1999)	Enkelslagsleren	Dubbelslagsleren	Drieslagsleren
Feltman (1984)	Probleemoplossend	Kaderverruimend	Persoonsontwikkend
Engeström (2004)	Assimilation	Accommodation	Expansive Learning
Harré et al. (1985)	Shifts in behavioral routines	Shifts in conscious awareness	Shifts in the deep structure of the mind
Buijs (1988)	Ontwikkeld leren	Sprongsgewijs leren	–
Watzlawick (1974)	Eersteordeveranderingen	Tweedeordeveranderingen	–
Kloosterboer (1993)	Continu leren en verbeteren	Sprongsgewijs veranderen	–
March (1991)	Exploitatie	Exploratie	–
Sprenger (1995)	Perfectioneren van het bestaande	Veranderen van achterliggende opvattingen	–
Wijnen, Weggeman en Kor (1999)	Verbeteren	Vernieuwen	–
Ackerman (1986)	Developmental change	Transitional change	Transformational change
Bekman (1998)	Onderhoudsvragen	Probleemoplossingsvragen	Vernieuwingsvragen
De Caluwé en Vermaak (2006)	Eerste orde (perfect-ioneren van wat er al is)	Tweede orde (onbekend terrein betreden)	Derde orde (eigen aanpassingen initiëren)

Eerste orde

Dit zijn in feite de tien casebeschrijvingen. Deze tien casebeschrijvingen nemen wij hier niet integraal op. Wel maken we gebruik van fragmenten uit de casebeschrijvingen om onze analyses te illustreren en te onderbouwen.

Tweede orde

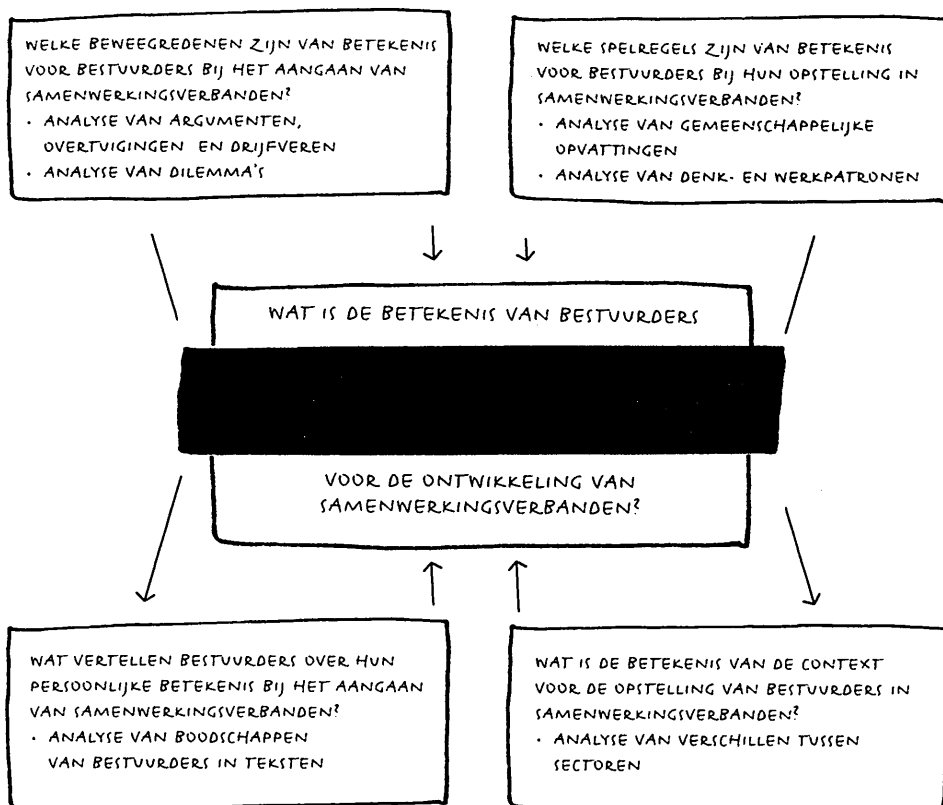
Wij hebben het onderzoeksmateriaal geanalyseerd. De tweedeordeanalyse behelst een generalisatie en ordening van het basismateriaal, waarbij we tot nieuwe ordeningen en inzichten wilden komen. Eigenlijk is dit het 'probleemoplossingsniveau'. Welke ordeningen kunnen we toepassen en tot welke inzichten leidt dat als het gaat over bestuurders in samenwerkingsverbanden? Het bestaande materiaal namen we als uitgangspunt.

Op basis van de gegevens hebben wij, geordend naar de onderzoeksvragen, de volgende analyses uitgevoerd:

- Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?
 - Een analyse van de argumenten, overtuigingen en drijfveren; welke rode draden zijn er te herkennen als men de tien analyses van argumenten, overtuigingen en drijfveren naast elkaar zet?
 - Dilemma's van bestuurders in samenwerkingsverbanden; hier gaat het om de analyse van de dilemma's waar de bestuurders mee worstelen. Zijn er gemeenschappelijke dilemma's, en wat zijn specifieke dilemma's voor bestuurders?
- Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?
 - Gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders over samenwerken; hier hebben we geanalyseerd welke rode draden herkenbaar zijn als we kijken naar de manier waarop bestuurders met samenwerkingsverbanden omgaan.
 - Patronen van handelen in samenwerkingsverbanden; we hebben tien denk- en werkpatronen gezien bij de bestuurders en we hebben geanalyseerd in hoeverre hier overeenkomsten en verschillen in herkenbaar zijn.
- Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?
 - Overeenkomsten en verschillen tussen sectoren; deze analyse heeft betrekking op de twee sectoren die centraal staan. In hoeverre is deze context bepalend voor keuzes die gemaakt worden?
- Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?
 - In deze analyse hebben we gezien in welke mate de bestuurder als mens voor de samenwerking uniek is en bepalend voor de keuzes die gemaakt zijn. Het is een analyse van de teksten van de cases en de boodschappen die daaruit naar voren komen.

FIGUUR 11

Structuur van het onderzoek



Wij hebben deze vragen in een schema gezet.

Na elke analyse zijn we teruggegaan naar het basismateriaal om deze analyse te verifiëren. Dat betekent dat we de gevonden analyses en tussenresultaten moesten kunnen toetsen op basis van de casestudies. Daarnaast hebben we de analyses van

de twee sectoren vergeleken, waarbij we overeenkomsten, verschillen en interessante observaties aangeven. Wij beschrijven de resultaten van de analyses in deel II. Daar geven wij ook per analyse aan hoe we deze hebben uitgevoerd.

Tussentijds hebben wij over ons onderzoek een publicatie verzorgd, die in M&O is verschenen (Kaats en Opheij, 2007). In deze publicatie hebben wij een eerste analyse van de resultaten beschreven.

Op 4 juli 2007 hebben wij een bijeenkomst van een halve dag georganiseerd met de bestuurders die als casestudie hebben gediend voor het onderzoek. Bij deze bijeenkomst waren van acht van de tien bestuurders, een promotor, een onafhankelijke voorzitter en twee onafhankelijke notulisten aanwezig. In deze bijeenkomst zijn de voorlopige resultaten van het onderzoek toegelicht en door de bestuurders bediscussieerd en van commentaar voorzien. De resultaten van deze tussentijdse terugkoppeling waren weer input voor nadere analyse.

Daarnaast hebben wij in juni en juli 2007 drie bijeenkomsten georganiseerd waarin wij met professionals over de tussentijdse bevindingen van gedachten gewisseld hebben. In totaal waren bij deze drie bijeenkomsten ca. 40 professionals en bestuurders aanwezig (wetenschappers, organisatieadviseurs, bestuurders). Het betrof gesprekken van 1,5 tot 2,5 uur. Hiervan zijn geen verslagen gemaakt. Wij hebben iedere keer na een dergelijk gesprek samen een halve dag de resultaten en uitkomsten van deze bijeenkomsten en de betekenis voor het onderzoek besproken.

Na elke analyse hebben wij de tussenresultaten vastgelegd in notities, presentaties en memo's, waarbij we elke keer het voortschrijdende inzicht hebben vastgelegd.

Derde orde

Na en gedeeltelijk parallel aan de tweedeordeanalyse zijn we op zoek gegaan naar derdeorderresultaten. In de derdeordebenadering zoeken we naar de contrasterende realiteiten en vernieuwingsvragen. We beschouwen onze analyses op afstand en relateren de bevindingen aan de bestaande theorie over bestuurders in samenwerkingsverbanden. In de derdeordebenadering komen we tot reflecties, verklaringen en nieuwe vragen, die een aanvullende of contrasterende blik werpen op de onderzoeksvraag. Dit leidt daarmee tot zoekrichtingen voor aanvullend onderzoek.

Wij denken dan toch even terug aan de zoektocht die Grinwis beschreef (1990). Ook wij hebben het onderzoeksmateriaal ontelbare keren door onze vingers en gedachten laten gaan. We hebben de analyses talloze malen met elkaar besproken, bij elkaar getoetst en getoetst bij directe en indirecte buitenstaanders en bij de bestuurders die meewerkten als casestudie. Daardoor werden inzichten steeds verder verfijnd, maar ontstonden er ook vaak nieuwe invalshoeken voor het materiaal. We zijn hiermee doorgegaan tot op een gegeven moment de verschillende bronnen, gesprekken, cases, theorie, persoonlijke ervaringen zich tot een gemeenschappelijke overtuiging samenvoegden. En daarbij spelen, hoe je het nu wendt of keert, onze personen een centrale rol.

Deel II:

Observaties, resultaten en analyses

Deel II:

Observaties, resultaten en analyses

In dit tweede deel gaan wij in op de analyses die we op basis van de cases hebben uitgevoerd. Nadat we alle gesprekken hadden afgerond, hadden we de beschikking over de volgende gegevens:

- *Tien casebeschrijvingen:*

Dit zijn tien vrijwel letterlijke verslagen van de gesprekken met bestuurders en collega-bestuurders, aangevuld met de analyses per bestuurder. Daarmee hebben we ongeveer 700 pagina's aan casebeschrijvingen en circa 100 uur aan geluidsopnames van gesprekken met bestuurders.

- *Tien overzichten van de argumenten, overtuigingen en drijfveren van individuele bestuurders:*

Elk overzicht bevat geordend en ontdebeld alle in de gemiddeld vier voorafgaande gesprekken naar voren gebrachte argumenten, overtuigingen en drijfveren.

- *Tien overzichten van dilemma's:*

De dilemma's en mogelijke paradoxen die in de verschillende gesprekken naar voren kwamen; wij hebben uit de gespreksverslagen mogelijke dilemma's en tegenstrijdigheden gehaald en deze schematisch weergegeven.

- *Tien denk- en werkpatronen van individuele bestuurders:*

Een schematische weergave van het denk- en werkpatroon van de betreffende bestuurder. Van alle bestuurders is in een overzicht weergegeven welke denk- en doestappen de bestuurder nam bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties. Met deze schematische weergave werd de bestuurder in zijn opstelling tegenover samenwerkingsverbanden getypeerd. De meest in het oog springende verbanden waren daarbij leidend.

Deze gegevens vormden input voor de analyses. In de analyses zijn wij op zoek gegaan naar kenmerkende overeenkomsten en verschillen tussen bestuurders. Daarbij hebben we ook gezocht naar contextafhankelijke factoren; waar ontstaan mogelijke verschillen door de context? In totaal hebben wij op basis van de tien cases zes analyses uitgevoerd, te weten:

- *Argumenten, overtuigingen en drijfveren:*
Welke rode draden zijn te herkennen als men de tien analyses van argumenten, overtuigingen en drijfveren naast elkaar zet?
- *Dilemma's van bestuurders in samenwerkingsverbanden:*
Met welke dilemma's worstelen bestuurders? Zijn er gemeenschappelijke dilemma's, en zijn er specifieke dilemma's voor bestuurders?
- *Gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders over samenwerken:*
Hier hebben we gezocht naar rode draden die herkenbaar zijn.
- *Patronen van handelen in samenwerkingsverbanden:*
We hebben tien denk- en werkpatronen gezien bij de bestuurders. In hoeverre zijn hier overeenkomsten en verschillen in herkenbaar?
- *Overeenkomsten en verschillen tussen de sectoren:*
Dit heeft betrekking op de twee sectoren die centraal staan. In hoeverre is deze context bepalend voor keuzes die gemaakt worden?
- *Boodschappen van bestuurders in teksten:*
In deze analyse hebben we gekeken naar de mate waarin de bestuurder als mens voor de samenwerking uniek is en bepalend voor de keuzes die gemaakt zijn; het is een analyse van de teksten van de cases, en de boodschappen die daarin naar voren komen.

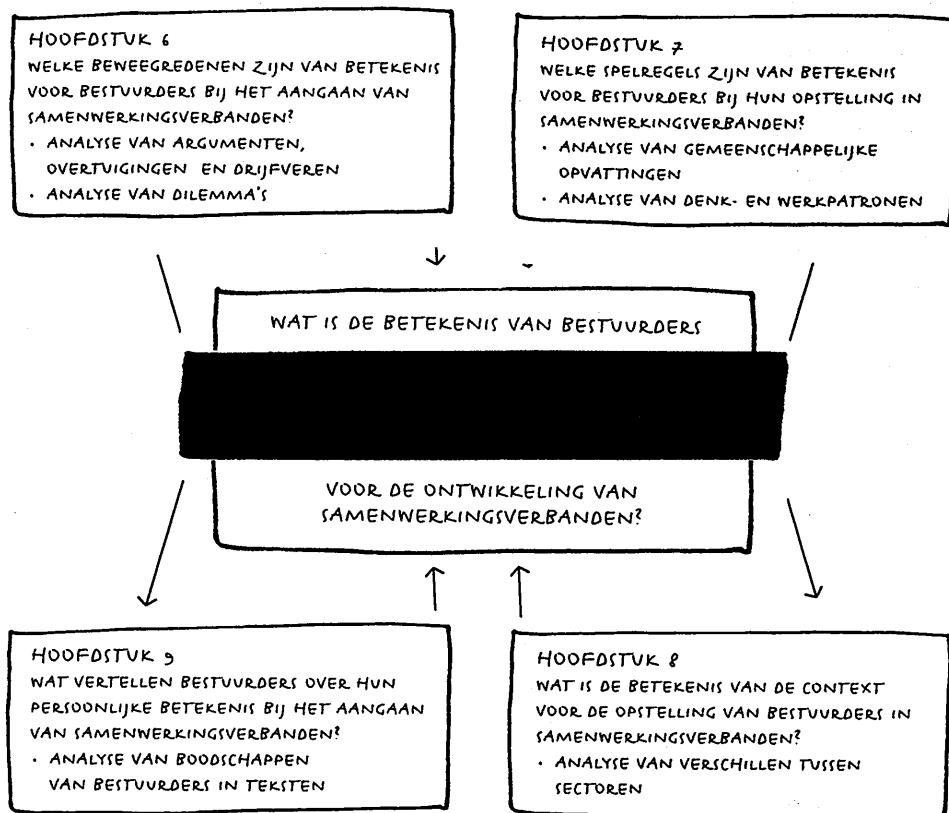
Wij hebben de opbouw van deel II schematisch weergegeven in figuur 12.

Centraal in deel II staan de tien cases van bestuurders, vijf cases uit de wereld van de zorg en vijf uit de wereld van de gebouwde omgeving. De bestuurders presenteren wij in hoofdstuk 5. De diverse analyses dragen bij tot de beantwoording van de onderzoeksvraag naar de betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Ons onderzoek richt zich op vier deelvragen, die de hoofdstructuur van dit deel II vormen. In de hoofdstukken 6 t/m 9 gaan we op elke deelvraag in.

Voor de presentatie van de resultaten is het belangrijk dat we de bestuurders anonimiteit hebben toegezegd. We gebruiken wel delen van de casebeschrijving ter toelichting van de analyses, maar geven niet per citaat aan van welke bestuurder dat citaat afkomstig is. Tenzij anders aangegeven is het ook niet zo dat elke bewering voor alle bestuurders onverkort van toepassing is. Iedere bestuurder is immers uniek.

FIGUUR 12

Opbouw van deel II.



5 Bestuurders geselecteerd op hun reputatie in samenwerken; tien cases

In dit hoofdstuk geven wij, met behoud van anonimiteit, inzicht in de personen die als object van de casestudie hebben gefungeerd. We willen hier laten zien welke mensen centraal staan in onze analyses. We stellen hen aan u voor.

5.1 Bestuurders uit de wereld van de zorg

In deze paragraaf worden de bestuurders uit de zorgsector voorgesteld die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Het gaat om bestuurders van een organisatie voor wonen, welzijn en zorg, een GGZ-instelling, een zorgverzekeraar, een grote samenhangende zorgorganisatie, en een groep voor zorg, diensten en woon-zorgarrangementen op maat voor senioren.

5.1.1 Een variatie aan organisaties

Bestuurder van een organisatie voor wonen, welzijn en zorg

Deze bestuurder geeft leiding aan een organisatie waar circa 4000 mensen werken. Het is een organisatie voor wonen, welzijn en zorg, de grootste organisatie op dit gebied in de regio. Het aanbod is breed: van consultatiebureau, dieetadvies en schuldhulpverlening tot welzijnsactiviteiten voor ouderen, maaltijdservice en personenalarmering. Samen met andere partners in de regio probeert men samenhangende diensten te leveren en te ontwikkelen.

Bestuurder van een GGZ-instelling

Deze bestuurder leidt een van de grote instellingen voor geestelijke gezondheidszorg, waar mensen met psychische problemen aankloppen voor specialistische hulpverlening en consultatie. Jaarlijks zijn ruim 30.000 mensen in behandeling. Dat betekent een gemiddelde van 2.500 contacten per dag. De organisatie heeft ruim 2.500 medewerkers.

Bestuurder van een zorgverzekeringsmaatschappij

Deze bestuurder geeft leiding aan een van de grote zorgverzekeringsmaatschappijen. Via deze organisatie zijn miljoenen Nederlanders verzekerd van zorg; er werken een paar duizend mensen.

Bestuurder van een grote samenhangende zorgorganisatie

Deze bestuurder geeft leiding aan een zorgorganisatie bestaande uit een ziekenhuis en een aantal zorgcentra, met in totaal ongeveer 4000 medewerkers. De bestuurder is ruim tien jaar werkzaam in de zorg.

Bestuurder van een groep voor zorg, diensten en woon-zorgarrangementen op maat voor senioren

Deze bestuurder leidt een organisatie die intensieve zorg, diensten en woon-zorgarrangementen op maat levert voor senioren. Het gaat zowel om korten langdurende zorg als om zorg overdag en een scala aan activiteiten. Er werken circa 600 medewerkers. Bovendien zetten zich nog eens ruim 300 vrijwilligers in voor het welzijn van de cliënten. Het is een relatief gezien kleine organisatie.

5.1.2 Bestuurders aan het woord

Bestuurder 1

In het eerste gesprek met deze bestuurder praten wij over de lijst van samenwerkingsverbanden die in het jaarverslag staan. Wat zit daarachter? Dan blijkt dat deze bestuurder een sterke innovatieve en ambitieuze visie heeft, die zijn organisatie volgens hem alléén niet kan realiseren: 'Ik doe het gewoon, ik word er niet beter van, ik voel me er wel beter bij. Ik geloof echt dat het optellen beter is dan het op eigen kracht doen. Je kunt beter samen werken dan alles zelf doen. Ik kan niet stilzitten, wil ontwikkelen. We hebben ook beperkte middelen en dan moet je het samen doen. Ik selecteer er wel in. Ik kijk wat ons eigen plan is en wat ik daarvoor nodig heb. Het is dan gebaseerd op het eigen plan en de eigen strategie.'

Deze bestuurder heeft een uitgesproken visie op samenwerken: 'Mensen die niet kunnen delen, kunnen niet samenwerken. Dat zijn mensen die alleen willen annexeren. Annexatiegedrag en daarop groeien. Het zijn bazen die hun organisatie centraal stellen en niet het doel, de functie die de organisatie vervult. Misschien bestaat onze instelling over vijf jaar wel niet meer als organisatie, maar wordt de functie dan wel veel beter vervuld. Dat is dan prima. Ik stel die functie centraal.'

Sterker nog, samenwerking is een bewijs van vitaliteit voor deze bestuurder: 'Samenwerking is ook een maat voor de vitaliteit van een organisatie. Als je veel samenwerkingsverbanden hebt, ga je ook voorwaarts. Als er sprake is van wanbestuur, zie je niet veel samenwerkingsverbanden. Soms zie je voorbeelden van organisaties die niet bewegen (Hij haalt een voorbeeld aan). Geen enkele bereidheid om iets te delen. Uiteindelijk is het ook helemaal vastgelopen. Geen fouten gemaakt, maar het bewoog geen meter. Als er niets met anderen gebeurt, zie je dat het fout loopt.'

Als het even kan probeert deze bestuurder op basis van gelijkwaardigheid samenwerkingsverbanden te smeden: 'Samenwerking gaat op basis van gelijkwaardigheid. Als de een zich hoger of lager voelt, gaat het altijd moeilijk worden. Op het moment dat je zelf een andere agenda hebt dan gelijkwaardigheid, gaat het ook mis. Daarom spelen de bovenbazen ook zo'n belangrijke rol. Als het op het tweede of derde echelon bedacht wordt en de bovenbazen zien het niet zitten, dan wordt het niets.'

Bestuurder 2

Deze bestuurder was medisch specialist, maar is al vrij snel directeur geworden in een zorginstelling. Hij beschouwt zichzelf als een ideologische bestuurder: 'Een schrikbeeld is samenwerken met mensen die ideologisch sterk verschillende opvattingen hebben. Bijvoorbeeld over de rol van de dokters, over sociale functie versus patiëntenzorg. Dat is allemaal niet gemakkelijk, ook omdat ik mezelf zie als een ideologische bestuurder, die 'op de aarde is gezet om patiënten beter te maken' en niet per se voor omvang of 'marktmacht' gaat.'

Deze bestuurder is altijd bezig met samenwerking: 'Ik ben voortdurend bezig met het 'zoeken en proeven' van kansen. Wat past en goed smaakt, daar ga je op in. Het persoonlijke netwerk is daarbij cruciaal, daar bouw je je contacten op. Die contacten kunnen dan geactiveerd worden tot een samenwerkingsverband als het aan de orde is. Daar ben ik altijd en voortdurend mee bezig. Het netwerk is cruciaal en randvoorwaardelijk. Het is ook wel vlinderen en fladderen, het wordt daarmee ook minder strak en strategisch.'

Hij heeft altijd een aantal 'potjes op het vuur staan': 'Ook speelt mee hoeveel potjes je op het vuur hebt staan. Je weet dat er van tien drie doorgaan, en je moet voortdurend zorgen dat het er genoeg zijn. Samenwerking verveelt nooit. Ik ben er altijd mee bezig. Je denkt wel eens 'stop daar toch eens mee.' Waarom doe je dat toch al zo'n 20 à 30 jaar op allerlei fronten? Je weet dat het vaak niet lukt, dat het soms huilen is, en nachten wakker liggen, en weekenden schrijven, wat doe je jezelf toch aan? Dat is interessant'.

Is het is een soort verslaving? 'Tja, zo kun je er ook naar kijken ... Het is blijkbaar iets wat veel met jezelf te maken heeft. Ik heb ook wel een tijdje meer naar binnen gekeken, maar het komt toch steeds weer terug. Samenwerken voldoet blijkbaar aan een behoefte bij mij. Ik heb samenwerking nodig. Het loopt altijd zeer wisselend, het is een oerwoud aan ervaringen en geschiedenissen.'

Bestuurder 3

Hij is een routinier in de zorg. Hij is begonnen als verpleegkundige en heeft zich voortdurend ontwikkeld: 'Je start daar als verpleegkundige mee, daarna word je afdelingshoofd, dan diensthoofd, vervolgens ga je van directeur naar directeurbestuurder, en zo kom je als bestuurder in een soort regierol, waarbij anderen, de directeuren, het moeten doen en jij de voorwaarden moet scheppen. Ik bemoei me nu niet meer direct met een specifiek samenwerkingsverband. Dat doen managers'.

Bij deze bestuurder zit leidinggeven en besturen in het bloed: 'Ik heb veel gretigheid om dat soort processen aan te gaan, de wereld af te tasten vanuit visie en overtuiging. Scheppend, gericht op het verbeteren van situaties. Als ik situaties aantref die niet lekker verlopen, keer ik me niet om maar ga ik aan de slag. Vandaar dat ik vaker voor leidinggevende functies ben gevraagd, omdat anderen zagen dat ik dat kan en leuk vind. Ik schep daar genoeg in.'

Hij is een echt 'zorgmens': 'Mijn primaire driver ligt aan de klantkant, de klant zo goed mogelijk helpen. Mijn driver is dan inhoudelijk. Voorkomen dat mensen tussen wal en schip komen. Bijvoorbeeld mensen met een verpleeghuisindicatie die niet geplaatst kunnen worden, waarmee geëurd moet worden. Dat komt nu niet meer voor. De ketens zijn veel beter uitgelijnd. Het is een vervulling die is gelukt.' Tijdens zijn ontwikkeling heeft hij ook diverse studies gevolgd, waaronder een opleiding tot master of health administration.

Deze bestuurder is voortdurend bij diverse samenwerkingsverbanden betrokken: 'Samenwerking werkt als een magneet. Dat kan ik niet rationaliseren, je komt ergens binnen, je gaat aan de slag en het gebeurt. Je komt dan dingen tegen waarvan je vindt dat ze niet kunnen. Bijvoorbeeld iemand met een hartaanval die daarna in een zwart gat valt, omdat nazorg geheel ontbreekt. Het lukte in een bepaalde periode maar niet om dat in de regio op te lossen. Toevallig word ik daar dan zelf hoofd, en ga het regelen samen met het ziekenhuis. Zo komt dat transmurale traject tot stand. Kortom: Het lijkt mijn levenslot wel dat ik bij samenwerkingsverbanden betrokken ben, het is een soort magneet.' Het is dan ook niet vreemd dat deze bestuurder een sleutelrol vervult in een groot aantal regionale en landelijke samenwerkingsverbanden.

Hij draagt spiritualiteit een warm hart toe: 'Tijdens de retraite werd aan iedereen gevraagd een stuk voor te lezen uit een dierbaar boek. Ik heb een stuk voorgelezen dat gaat over het kind op het strand dat met het zand en kiezels speelt, een stuk uit 'Het boek van de koninklijke kunst'. Het laatste hoofdstuk heet 'de leer': het is de wil tot vreugde en plezier die de aandrift vormt voor alles wat de mensen doen. Het is een kwestie van 'kiezen en verwerpen'; je moet daarbij steeds kiezen voor de zaken van hogere orde. Het plezier verruilen voor het hogere, het blik verruilen voor het goud. Edelstenen zijn van hogere orde dan kiezelstenen. Steeds kiezen voor de hogere orde.'

Bestuurder 4

Hij is sterk inhoudelijk gedreven, ontwikkelt graag strategieën en handelt vanuit dat perspectief. Dat technische tekent hem in zekere zin. Daarbij heeft hij ook geleerd om naar zijn gevoel te luisteren: 'Mijn ratio loopt meestal voor op mijn gevoel en ik weet relatief laat wat ik voel. Maar ik heb geleerd daar beter naar te luisteren. Ergens een half jaar energie in steken terwijl het niet goed voelt. Dat overkomt me niet nog een keer.'

Ook als het gaat om samenwerkingsverbanden heeft deze bestuurder de sterke neiging om de rationaliteit te laten prevaleren, maar hij kan dat ook relativeren: 'Ik heb al die argumenten gecalculeerd en in een rijtje gezet en er een mooie multicriteria-analyse van gemaakt. Over het construeren van je eigen werkelijkheid gesproken (lachend). Ik heb een hele presentatie met daarin alle argumenten, en aan het eind een spreadsheet met alle argumenten gewogen. Dat vond ik toch prettig, vooral om het over te kunnen dragen en uit te kunnen leggen. Ik had het helemaal geobjectiveerd en er kwam gelukkig mijn favoriete partner uit. Als je met zo'n exercitie bezig bent, dan creëer je je eigen werkelijkheid. Het helpt, het geeft je inzicht, maar beschouw het niet als mathematische besluitvorming. Stel dat er iets anders was uitgekomen, wat dan ... Het werkt wel een beetje zo dat je het ook gebruikt om helder te krijgen wat je criteria eigenlijk zijn. Als er iets anders uitkomt dan je gevoel zegt, moet je nog een keer goed nadenken wat je echt belangrijk vindt. Heb ik alles in het modelletje wat belangrijk is? Het is een wisselwerking tussen intuïtie en ratio, maar het is ook het rationaliseren van je eigen beslissing.'

Vertrouwen is voor deze bestuurder essentieel: 'Een ander punt is dat sociaal kapitaal moet groeien in de samenwerking: door vertrouwen, door betrouwbaarheid, door iets extra's te doen, door de ander iets te gunnen. Salamatactiek ondermijnt die opbouw van sociaal kapitaal. Je hebt altijd pieken en dalen in de samenwerking. Als je sociaal kapitaal hebt opgebouwd, kom je door die dalen heen.'

Hij wil ook in de positie zijn om dingen echt waar te maken. Leiderschap en ruimte zijn dan erg belangrijk. 'Ik wil ook vrijheid hebben en dingen kunnen doen, waar-
maken. Leiderschapsstijl drukt zo'n stempel op hoe een bedrijf werkt, en daar heb ik ideeën over.
Over hoe ik vind dat een bedrijf moet werken. Ik wil intern mensen de ruimte geven. Ik heb
liever een paar ongelukjes en allemaal enthousiaste mensen, dan helemaal geen ongelukjes en
allemaal geknevelde mensen. Mijn ervaring is dat je heel veel kunt ontketen in een bedrijf als
je mensen de ruimte geeft. Ik zou me doodongelukkig voelen als ik medeverantwoordelijk ben
en zie hoe een bedrijf bestuurd wordt en hoe er een cultuur wordt neergezet die helemaal
de mijne niet is.'

Op mij is ook veel aan te merken, misschien wel een beetje te veel *laissez faire* of zo, maar goede
mensen moet je maximaal de ruimte geven. Het gaat dus niet alleen om mijn eigen creativiteit,
maar ook om het feit dat ik een mening heb hoe een bedrijf moet lopen, en hoe ik dat naar mijn
hand kan zetten. Dat wil ik niet doen onder de paraplu van een baas die daar wel of niet zijn
goedkeuring aan hecht. Ik wil gewoon op mijn gemak naar mijn werk gaan. En daar hoort een
omgeving bij die authentiek en eerlijk is, en waarin je je niet voortdurend hoeft af te vragen of
er weer een poot van je stoel wordt afgezaagd.'

Bestuurder 5

Deze bestuurder draagt de publieke zaak een warm hart toe: 'Ik ben geneeskundige
van achtergrond en heb altijd in het publieke domein gezeten en vind dat zorg in het publieke
domein hoort. Voor mij is de ultieme vorm van afleggen van verantwoording dan ook aan
vertegenwoordigers van de publieke zaak. Daar krijg ik een grotere kick van dan dat ik van
mijn raad van toezicht een compliment krijgt. Voor die publieke zaak, daar doe je het voor.'

Hij beschouwt zichzelf als een visionaire bestuurder: 'Ik heb een tijd onderzoek gedaan,
en kan dus ook goed beschouwen. Kijken naar de samenleving, wat zijn de vraagstukken, wat
moet er opgelost worden. Dat zit wel in mij. Men zegt over mij dat ik een visionair bestuurder
ben en daar ligt ook voor een deel mij gezag. Dat visionaire moet wel gekoppeld zijn aan een
heldere strategie. Je moet visie en strategie combineren en dat moet je ook helder formuleren.'

Deze bestuurder gelooft in kleinschaligheid en heeft daarmee een belang om
samen te werken: 'Het belang van de eigen organisatie kan mensen weerhouden om in
samenwerkingsverbanden te stappen. Onze groep is inmiddels niet zo'n grote organisatie meer,
relatief gezien. Als kleine organisatie hebben wij dus een groot belang bij samenwerking: we
zijn kampioen samenwerken in de regio. We doen het ook uit eigenbelang. Als je heel groot bent,
heb je er minder belang bij om samen te werken. Grote organisaties doen het zelf wel.'

Voor deze bestuurder is samenwerking een oplossing om zijn doelen te bereiken: *'En hoe werkt dat dan? Het eerste punt is dat je tegen een beperking aanloopt of een risico loopt. Dat wil je dan afdekken. Ik zoek dan heel rationeel samenwerkingsvelden op. Tegelijkertijd heb ik een basishouding om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dat vind ik nodig omdat je, als de kans zich voordoet, de contacten hebt en snel kunt schakelen.'*

Overigens geldt die kleinschaligheid niet alleen voor het leveren van zorg, maar ze is zeker ook voor hem persoonlijk van belang: *'Aan mij is ook wel gevraagd voor grotere organisaties te werken. Dat heb ik altijd afgehouden. Ik wil eerst een inhoudelijk doel bereiken. Dat zit in mijn persoon. Ik wil ook dicht bij de zorg staan. Mijn kamer zit niet voor niets vlak bij het restaurant, er komt van alles voorbij. Ik had ook in de flat kunnen zitten op de bovenste verdieping. Daar zou ik minder gelukkig van worden. Ik wil genieten van waar we mee bezig zijn.'*

Als samenwerker pur sang is hij ook erg alert op zijn persoonlijke reputatie: *'Wat ik doe, is de relatie altijd goed houden. Geen vijanden maken. Je moet op een gegeven moment kiezen, maar je moet geen vijanden maken. Vijanden kunnen altijd uit onverwachte hoek iets doen wat je niet past. Niet omdat ik aardig gevonden wil worden, maar puur als tactiek en strategie. Als iemand ver wegdrijft, ga ik langs om even bij te praten, in contact te blijven. Dat lijkt wel een rode draad. Je weet nooit wanneer je de ander nodig hebt, bijvoorbeeld in een coalitie.'*

5.2 Bestuurders uit de wereld van de gebouwde omgeving

In deze paragraaf worden de bestuurders uit de sector gebouwde omgeving voorgesteld die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Het gaat om bestuurders van een bouwonderneming, een woningcorporatie, een provinciale dienst met verantwoordelijkheid voor de ruimtelijke ontwikkeling, een projectontwikkelingsbedrijf en een politiek bestuurder in een grote gemeente.

5.2.1 Een variatie aan organisaties

Bestuurder van een bouwonderneming

Deze bestuurder is voorzitter van de raad van bestuur van een grote, internationaal opererende bouwonderneming. Hij is actief betrokken bij het thema samenwerken.

Bestuurder van een woningcorporatie

Deze bestuurder leidt een stevige woningcorporatie. De organisatie ziet zichzelf niet in de eerste plaats als een vastgoedbedrijf, maar als een maatschappelijke onderneming die medeverantwoordelijk is voor de sociaaleconomische ontwikkeling van wijken. De organisatie werkt veel samen, in de vastgoedsfeer, maar ook de 'sociale' samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de wijken krijgen veel aandacht. De organisatie wordt gezien als een innovatieve woningcorporatie als het gaat om het nemen van sociale verantwoordelijkheid.

Bestuurder van een provinciale dienst voor ruimtelijke ontwikkeling

Deze bestuurder is verantwoordelijk voor de ruimtelijke ontwikkeling van een provincie en daarmee voor verkeer en vervoer, en ruimtelijk beheer.

Bestuurder van een projectontwikkelingsbedrijf

Hij is bestuurder van een projectontwikkelingsbedrijf, een jonge organisatie, actief in projectontwikkeling. De organisatie is bekend doordat zij niet alleen projecten ontwikkelt maar ook de gehele exploitatieverantwoordelijkheid op zich neemt. Conceptontwikkeling is een sterk punt.

Bestuurder in een grote gemeente

Deze bestuurder draagt politieke verantwoordelijkheid. Hij is wethouder in een grote gemeente. Hij heeft de portefeuille Ruimtelijke Ordening, Stedelijke Ontwikkeling en Wonen.

5.2.2 Bestuurders aan het woord

Bestuurder 6

Deze bestuurder koppelt zijn politieke verantwoordelijkheid heel nadrukkelijk aan de thema's samenwerken en procesmanagement. Hij zegt daarover: 'Politiek wordt zo vaak geassocieerd met het etaleren van inhoudelijke opvattingen, terwijl het ook veel te maken heeft met het proces om doelen te bereiken.'

Hij is zeer gedreven waar het samenwerken betreft. Hij wil zijn eigen manier van werken en opereren in samenwerkingsprocessen analyseren en beter begrijpen, en waar mogelijk ook conceptualiseren. Hij gebruikt de taal van procesmanagement. Hij lijkt niet alleen geïnteresseerd in het doelsysteem (de wijk, het gebied, de stad) maar ook in het samenwerkingsproces eromheen, en ziet dat als een domein

waarin je steeds professioneler te werk kunt c.q. moet gaan. Hij bouwt reputatie op door ogenschijnlijk lastige multi-issuevraagstukken aan te pakken en tot een maatschappelijk verantwoord resultaat te brengen. Hij beweegt gemakkelijk in bestuurlijke circuits, legt snel verbindingen, en is daarnaast bijzonder resultaatgericht.

Hij heeft een sterke opvatting over procesmanagement, samenwerken en leiderschap: 'Ik zie jongere generaties daar veel bedreven in zijn. De oude generatie denkt nog in termen van inspraak. Ik vind dat een achterhaald instituut. Volgens mij moeten we inspraak beperken tot één moment in het proces, maar wel zorgen dat je een samenspraak vooraf hebt, échte interactie. Je moet gewoon een voorstel bespreken met de mensen die het aangaat en op basis daarvan kom je met een voorstel in de raad, samenwerken om tot een voorstel te komen. Als het dan door de raad is, moet je ook voort kunnen. Die procesopvatting is heel belangrijk. Nou, de traditionele politici van deze wereld zijn het daarmee niet eens. Die willen allemaal beroepsmogelijkheden.

Ik vind dat echt achterhaalde IJzeren Gordijnpolitiek. Dát is het zand in de machine van dit land. Je moet ook gewoon dingen realiseren, dat is wat burgers van politieke leiders verwachten. Politiek bedrijven door idealen te reclameren, zonder ook concrete dingen te realiseren, dat is wat ik verfoei. Dat is ook generatiebepaald en die oude manier van werken loopt ten einde. Procesmanagement en samenwerken moeten niet leiden tot vrijblijvendheid.'

Bestuurder 7

Hij wil in samenwerkingsrelaties graag vaart maken, maar geeft aan dat hij geleerd heeft zich als ambtelijk bestuurder soms gedeisd te houden omdat de persoon met het democratische mandaat voorgaat. Dat valt hem niet altijd mee. Als hij dingen al lang doorzien heeft, moet hij zich toch, met enige tegenzin, bij het langzamere proces neerleggen: 'Toch vraagt de ambtelijke loyaliteit dat je niet uitstapt; je hebt wel de verantwoordelijkheid om ook de andere kant, de inhoudelijke consequenties, te laten zien. Ik zal niet snel uit een samenwerking stappen; dat is in de stedenbouw ook niet gebruikelijk, maar soms laat je wel de beker aan je voorbijgaan.'

Hij is van mening dat in de gebouwde omgeving de keuze aan partners beperkt is; het is in sterke mate institutioneel bepaald: 'Ruimtelijke investeringen zijn geografisch gebonden en daarmee zijn bijvoorbeeld gemeenten per definitie een partner.'

Samenwerkingsrelaties waarin concepten en ontwerpen worden ontwikkeld liggen hem het best. Daar lijkt, in combinatie met het realiseren en het echt gedaan

krijgen van projecten, zijn kracht te liggen: 'Ik wil in samenwerkingsrelaties over het product nadenken; het proces mag nooit het product verdringen van de top van de prioriteitenlijst. Dat is ergerlijk, maar het gebeurt dikwijls. Ontwerpen, maar vervolgens ook gedaan krijgen, daar word ik gelukkig van.'

Deze bestuurder is een pleitbezorger van de publieke zaak: 'Het gaat erom of mensen hun eigenschappen inzetten voor hun eigen gewin of voor de publieke zaak. Voor mij is dat heel erg fundamenteel! Betekenis geven aan je product en je handelen in een publiek perspectief is essentieel in de stedenbouw. Architectuur is ijdel en op het individu gericht, stedenbouw is dienstbaar en op het collectief gericht. Ik voel me echt een stedenbouwer. Ik geloof in de maakbare samenleving. Sterker nog, dat is de basis van ons werk: wij maken dingen! Als je dat niet wilt, moet je niet in dit vak gaan. We maken een weg, en zelfs als de weg fout ligt, dan ligt hij er toch. Dat creëert een nieuwe werkelijkheid. En zo gaan we verder. Ik ben onderdeel van een heel lange tijdsgang, dat maakt mij ook relativerend ten opzichte van wat ik heb gebouwd. Een volgende generatie heeft altijd kritiek en begint mijn producten te verbouwen, daar heb ik geen moeite mee.'

Bestuurder 8

'Ik wil mensen laten zien hoe belangrijk samenwerking is. Ik ben intern steeds showcases aan het vertellen. Ik houd ook hele presentaties over samenwerken, zowel intern als extern. Samenwerken is een onderdeel van mijn strategie. Ik laat mijn bedrijf zien als een platform in de bouw; daarop zit allemaal vernieuwing, en om in de derde dimensie te komen van het denken in oplossingen, staan allianties centraal. Dat kan ik alleen maar door middel van allianties. Wat gold als je samenwerkte op het terrein van 'design-build', is in zeer sterke mate van toepassing als je 'solution provider' wilt zijn: dat kun je écht niet alleen. Samen projecten doen, capaciteit delen, risico's delen. Pas de laatste jaren is echt multidisciplinaire samenwerking ontstaan, waardoor je de enge definitie van het gebouw of de weg kunt verlaten en echt kunt gaan denken in functionaliteit. Dan krijg je echt complementaire samenwerking.'

De organisatie waar deze bestuurder voor werkt, ontwikkelt zich van een productieorganisatie naar een kennisorganisatie en het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid speelt daarbij naar zijn overtuiging een belangrijke rol: 'Ik moet er wel voor waken dat ik mij te veel ga focussen op toegevoegde waarde en kennis en dat ik vergeet dat ik een grote productieorganisatie moet inspireren. Dat is ook weer dat grijze gebied tussen de concernbouwer en de netwerker. Ik geloof heel erg in diversiteit. Je hebt spanning nodig om mooie dingen te bereiken. Bij de selectie van medewerkers en collega's kijk ik weliswaar niet expliciet naar samenwerkingsvaardigheid van mensen, maar ik kijk wel naar kwaliteiten als

openheid, creativiteit; zijn ze intellectueel uitdagend, zijn ze inspirerend? Als je het scherp bekijkt, zijn dat eigenlijk ook condities en competenties voor samenwerken. Je moet overigens niet vergeten dat ik ook mensen nodig heb die gewoon efficiënt een hardcore productieproces kunnen runnen. Ik moet beide in balans houden.'

De bestuurder verbindt het thema samenwerken ook aan zijn persoonlijke stijl: 'In de raad van bestuur ben ik echt de bouwer, de persoon die de samenhang probeert vast te houden, te bewaken. Veel mensen uit de divisies komen bij mij om bilateraal te klankborden. Dat is ook een rol die ik leuk vind, die mij past. Het intermediaire spel, dat boeit me: ik kom uit de zakelijke dienstverlening, heb geen lange tenen, ben niet gevoelig voor hiërarchie. Die dienstverlening is toch in je genen gaan zitten. Ik heb iets tegen macht en bureaucratie; daar kan ik slecht mee omgaan. Ik manage op wederzijdse controle. Daar zit ook een valkuil. Mensen dichten mij veel meer macht toe dan ik wens toe te passen.'

Deze bestuurder hecht belang aan de manier waarop zijn organisatie wordt beschouwd. Het doel is een betrouwbare partner te zijn: 'Ik ben er ook trots op dat partijen met wie wij samenwerken ons vertellen dat zij niet kunnen merken dat wij zo'n groot bedrijf zijn. Dat vind ik echt een compliment. We kunnen groot zijn waar we groot moeten zijn en klein waar we klein moeten zijn. We letten heel erg op wie van ons de beste partner is voor de samenwerking.'

Daarin maken we bewuste keuzes. Daarin zijn we ook anders dan concurrenten. Concurrenten maken centrale afdelingen voor geïntegreerde projecten. Bij ons zie je het volgende: wij maken bij een van onze bedrijven een kenniscentrum, zetten een projectteam bij elkaar voor elk project en benoemen een directeur die de samenwerking moet managen. En die komt toch uit een van die bedrijven. Trek het nooit uit de verantwoordelijkheid van de businessmanagers, daar hoort de verantwoordelijkheid voor de samenwerking thuis. In feite zetten we een interne joint venture op. Dat is een cultuur binnen ons concern. Het is mijn persoonlijke wens om het zo te regelen, maar het past ook bij dit bedrijf.'

Bestuurder 9

De bestuurder: 'Wij worden in toenemende mate aangesproken op wat er in die buurt gebeurt. Ik voorspel dat dit de trend wordt van de komende jaren, want wij zijn een van de weinige organisaties die in die wijken de investeringskracht en het organisatievermogen hebben om de problematiek aan te pakken. Er zijn nog te veel woningcorporaties die dat niet zien of willen zien en te veel op de 'vastgoedtoer' zitten. Maar zelfs dan: het is een simpele rekensom: het vastgoed staat bij ons op de balans. Als wij niet buiten ons traditionele domein investeren, dan

gaat de waarde van het vastgoed achteruit. Het is naast maatschappelijke verantwoordelijkheid ook gewoon een kwestie van return on investment. Die ontwikkeling naar een woningcorporatie die haar verantwoordelijkheid neemt in de wijken, is in mijn overtuiging *dé* weg, en ook mijn passie.'

De bestuurder legt het verband tussen de hierboven genoemde ontwikkeling bij woningcorporaties en het belang van samenwerken en opereren in netwerken. Maar hij legt vooral de relatie met zijn persoonlijke werkstijl: 'Ik vind het als persoon mooi om een samenwerkingsproces in gang te zetten. Het past in mijn levensovertuiging dat je het ego moet matigen en het proces op gang moet brengen, en het ook aan het proces over moet laten wat er exact gebeurt; dan kun je alsnog herschikken. Je moet het gewoon een beetje laten gaan en niet te veel met structuur bezig zijn. Op die momenten van herschikking moet je jezelf enigszins ondergeschikt maken. Net als in het leven moet je er bij zo'n samenwerkingsverband maar van uitgaan dat het elke dag voorbij kan zijn, elke dag is er een. Ik ben in mijn leven eens ontslagen en met die ervaring in gedachten maak je een samenwerkingsverband sterker door de afhankelijkheid van jouw persoon kleiner te maken. Het heeft voor jou als persoon nog het voordeel dat je jezelf niet tot een gevangene maakt van die organisatie of dat samenwerkingsverband waarvoor je werkt.'

Deze bestuurder gaat voor maatschappelijk engagement en beweegt zich in de wereld van netwerken. Hij maakt bewust gebruik van zijn positie om in samenwerkingsrelaties effectief te zijn: 'Ik opereer in samenwerkingsverbanden vanuit mijn rol als bestuurder van een woningcorporatie; mijn organisatie legitimeert me, maar verder draait het allemaal om individuen, hun engagement en hun affiniteit met de problematiek, en de doelstelling van het samenwerkingsverband. Ik hang een persoonsgerichte manier van samenwerken aan.'

Hij gaat samenwerkingsrelaties aan die zeer dicht bij zijn engagement en opvattingen liggen; hij gaat ze aan als persoon, maar zijn argumentatie is uiterst zakelijk. Hij hecht eraan zijn collega's, toezichthouders en partners te overtuigen van de zakelijke onderbouwing van zijn plannen en initiatieven. Hij zegt daarover: 'Ik geloof niet dat je engagement kunt overdragen, dat moet je niet proberen. Probeer dan de problematiek te rationaliseren en die te presenteren op een manier die wel bij anderen aanslaat, bijvoorbeeld door de economische logica achter de oplossingsrichting te belichten.'

Hij is nieuwsgierig naar zijn eigen rol en optreden in samenwerkingsrelaties en probeert op dat terrein te leren. Hij zoekt de taal van de toehoorder in zijn argumentatie, maar vindt tegelijkertijd dat hij het voortouw moet nemen en

leiderschap moet tonen: 'Ik ben graag vernieuwend bezig en daarbij ga ik zover, dat ik anderen net nog mee kan nemen. Het is als elastiek: ik demarkeer zover vooruit dat ik maximaal kan vernieuwen, maar ook zodanig dat het lijntje met mijn achterban niet breekt. Ik zoek dat soort situaties op.'

Bestuurder 10

De vrijheid om zijn lot in eigen hand te kunnen nemen is een belangrijke drijfveer van deze bestuurder. Ook in de vormgeving van zijn eigen organisatie. Hij ziet die organisatie ook als een samenwerkingsverband en hij denkt na over zijn eigen rol in dat samenwerkingsverband. Zijn eigen organisatie is, zoals hij zegt, een echte netwerkorganisatie: 'Er is nauwelijks hiërarchie. Alle medewerkers hebben maximale eigen verantwoordelijkheid, het managementteam moet een ondersteunende positie kiezen.'

De samenwerking binnen dat interne 'samenwerkingsverband' beperkt zich tot branding en acquisitie. De operationele activiteiten van de leden van het netwerk worden gescheiden gehouden om te voorkomen dat: '(...) de 'control tic' het netwerk belast. Je haalt dan een van de principes van het netwerk onderuit. Bovendien neem je dan de eigen verantwoordelijkheid weg bij de leden, die is zó belangrijk. Het is in vastgoed moeilijk om mensen ervan te overtuigen dat netwerkdenken noodzaak is. In vastgoed is de sfeer nog steeds die van hiërarchiedenken: men spreekt in termen van winnen en verliezen.

Het heeft geen zin om de gemeente te gaan vertellen hoe je de wijk moet ontwikkelen, je gaat bouwen in iemands achtertuin en het gaat erom dat je die man voor je weet te winnen. Dat vraagt een heel andere benadering. Het gaat om het smeden van consensus, de rest is techniek.'

Voor deze bestuurder gaat het bij samenwerken om gevoel en emotie. Hij heeft geen beleid ten aanzien van de partners die hij kiest: 'Als iemand mij aanstaat, vraag ik die persoon om samen te werken en dan pas kijken we wat we met elkaar gaan doen. Ik heb in het verleden ook wel foute keuzes gemaakt, vooral omdat ik mijn eigen impact op mensen onderschatte. Het is moeilijk voor mensen om zich als mijn gelijke te zien. Dat wil ik in het diepste van mijn ziel niet, maar toch gebeurt het. Ik heb onafhankelijke denkers om me heen nodig. Ik zeg dan als partner tegen iemand dat hij iets ontzettend slecht heeft gedaan, maar zo lezen ze mijn opmerking niet; ze lezen het als een correctie. Dat uit zich ook in taal: mensen zeggen dat ik 'keihard' ben, ik denk dat ik 'duidelijk' ben.'

Samenwerken met partijen die in een ander paradigma opereren (dat van de hiërarchie) is naar zijn inzicht heel erg moeilijk. Een paar samenwerkingsrelaties houden stand, zo geeft hij aan, maar meestal ontstaat er ruzie: 'Binnen een grote organisatie

vervormt de hiërarchie allerlei mondeling gemaakte afspraken. Als ik iets afspreek met de top van een groot bouwconcern, dan komt dat via hun hiërarchie op een heel andere manier in mijn organisatie terug. En die verwarring leidt tot ruzie en breekt het vertrouwen af.'

De bestuurder geeft aan wat hij belangrijk vindt voor samenwerking: 'Regel één is dat je fundamenteel complementair moet zijn om te kunnen samenwerken. Regel twee is dat er in een samenwerking wel een duidelijke leider moet zijn; als er meer en te grote ego's zijn, botst het. Regel drie is dat er voldoende respect moet zijn. Daarin zijn wij als organisatie niet goed. We respecteren de cultuur van een hiërarchische organisatie niet en die mensen gaan voorbij aan onze cultuur. Dat heeft te maken met hun cultuur, maar ook met snelheid. Hier gaat alles zo snel. We bedenken van alles en zetten dat snel om in concrete actie.'

Hij wordt regelmatig heen en weer geslingerd tussen 'willen controleren' en 'loslaten', tussen de 'overtuiging hebben dat netwerkdelen belangrijk is' en 'leren accepteren dat hiërarchisch denken nu eenmaal een gangbare denktrant is'. Niettemin ziet hij de netwerkorganisatie als een logisch vervolg op de ontwikkeling in organisaties die leidt van hiërarchie naar netwerk en van ratio naar gevoel: 'Dit is écht de volgende stap. Voor die nieuwe organisatie heb je intelligente mensen nodig en die intelligente mensen houd je niet vast in traditionele organisatievormen. Vroeger maakte iedereen deel uit van collectiviteiten als het gezin, de kerk, de vereniging en de wijk. Nu wordt die collectiviteit gevormd door de verbinding met het werk.'

Ik creëer mijn eigen sociale omgeving. Het gaat erom het publiek te organiseren; publiek denken is zoeken: 'Wat hebben wij samen?' Ik organiseer nieuwe structuren rondom nieuwe collectiviteiten.'

De bestuurder is ervan overtuigd dat mensen opereren vanuit eigenbelang. Daarom is het volgens hem van belang naar dat eigenbelang op zoek te gaan: 'Wat zijn de emotionele drijfveren van die ander? Als je dat goed door hebt, kun je elke deal maken, met iedereen. Er is niemand die altijd handelt vanuit rationaliteit. Iedereen handelt vol emoties en het is de kunst die te leren lezen. Als je dat doet, maak je gelijk contact, op een ander niveau; je maakt contact op het niveau van drijfveren.'

En over zijn vak: 'Traditionele professionals in ons vak blijven hangen in het maken van plannen. Vergeet die bestemmingsplannen. Het gaat om strategieën! Creëer condities die maken dat er dingen in beweging komen, die maken dat andere maatschappelijke krachten, waaronder ook private partijen, ook gaan werken. De werkelijkheid is bijna niet meer te begrijpen. Je moet

de werkelijkheid echt (willen) leren begrijpen en dan zijn er in die werkelijkheid wel strategieën te ontwikkelen. Maar niet vanuit een soort maakbaarheidbeginsel, want ingrijpen is echt passé.’

De betrokkenheid van deze bestuurder bij de samenwerkingsrelaties die zijn organisatie aangaat, is beperkt. Hij zit er een paar keer bij, met name om mee te denken over strategie en conceptbepaling, lost af en toe problemen op, maar laat vervolgens zijn organisatie de verdere uitvoering doen. Overigens geeft hij wel ongevraagd ongezoeten kritiek. Hij is op afroep beschikbaar. Hij stelt zich op als coach.

‘Schoolvoorbeelden’

Als we het totaal van de tien bestuurders overzien, ontstaat er wellicht een soort ‘ideaalbeeld.’ Alle bestuurders voldoen aan de gestelde criteria: ze zijn goed ingevoerd in de sector, hebben reputatie, hebben diverse ervaringen opgedaan op het gebied van samenwerken, staan open voor reflectie en willen ook de eigen rol in de ‘coulissen’ en de ‘kleedkamer’ delen. In de gesprekken hebben we gemerkt dat we daarmee de juiste bestuurders voor ons onderzoek hebben geselecteerd. Aan de ene kant zijn het allemaal bestuurders die aan onze criteria voldoen, maar aan de andere kant – en dat blijkt ook uit de beschrijvingen – zijn het ieder voor zich unieke persoonlijkheden. Persoonlijkheden die wel uit een vergelijkbare ‘familie’ komen en verwantschap vertonen. Het zijn ook allemaal ‘rasbestuurders’ en ze hebben ook de eigenschappen die daarbij horen of in ieder geval door de buitenwereld aan rasbestuurders toegekend worden. Ze zijn niet vies van macht, willen prestaties leveren, ze willen aanpakken, ze snappen dat er een bestuurlijk spel gespeeld moet worden, ze zijn trots en ook ijdel, en ze hebben niet alleen maar vrienden. Wij gaan hierna in op de analyses van de gesprekken met de bestuurders aan de hand van de onderzoeksvragen.

6 Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?

In dit hoofdstuk staat de vraag naar beweegredenen van bestuurders bij samenwerkingsverbanden centraal. Aan die vraag hebben wij twee analyses gekoppeld. Dit zijn de analyse van argumenten, overtuigingen en drijfveren, en de analyse van de dilemma's van bestuurders. Op die twee analyses gaan we hierna achtereenvolgens in. We sluiten af met onze conclusies over deze vraag naar beweegredenen van bestuurders.

6.1 Analyse van beweegredenen: argumenten, overtuigingen en drijfveren

Wij voerden in totaal 54 gesprekken met bestuurders over hun motivatie om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Direct na de gesprekken hebben we teksten geclassificeerd naar argumenten, overtuigingen en drijfveren. We beschrijven hier de resultaten van onze analyse. We willen daarbij 'dwars door de cases heen kijken.' We zoeken naar de optelsom en rode draden, met de personen in het achterhoofd.

6.1.1 Beweegredenen: argumenten, overtuigingen en drijfveren

In het onderzoek hanteren we het begrip 'beweegredenen' als een zoekdomein voor de kwalificatie van factoren die bestuurders aanleiding geven samenwerkingsrelaties aan te gaan of een specifieke opstelling daarin te kiezen. Daarbij is de term 'beweegredenen' in brede zin gehanteerd om aan te sluiten bij het exploratieve karakter van het onderzoek en zoveel mogelijk verschillende typen beweegredenen te identificeren. Over het algemeen worden beweegredenen immers omschreven als relatief bewuste percepties van wat een persoon belangrijk vindt en wat de cultuur waarin hij functioneert, waardevol acht (Damen, 2007). Binnen het zoekdomein beweegredenen is gezocht naar zowel door de context bepaalde als persoonlijke motieven, zowel bewust door de bestuurders aangereikte motieven als onbewuste en door de onderzoekers signaleerde motieven.

Analyse van de verhalen van bestuurders heeft geleid tot een nadere kwalificatie van beweegredenen. Zo hebben we drie soorten beweegredenen onderscheiden, te weten argumenten, overtuigingen en drijfveren.

Argumenten zijn herleidbaar tot rationele onderbouwing en ‘harde’ bewijzen, die bestuurders mede ontleen aan hun omgeving, i.e. hun organisatie, de sector waarin ze opereren, gezaghebbende instituten. De bestuurder hanteert in dat geval bewuste redeneringen in de trant van: ‘de organisatie wil dat ...’, ‘in de sector is het gebruikelijk dat ...’, of ‘de wetenschap toont aan dat ...’ Deze beweegredenen zijn bewuste overwegingen die de bestuurder hanteert om zijn betrokkenheid bij en opstelling in een samenwerkingsverband te legitimeren. Argumenten hebben veelal een instrumenteel karakter, en zijn dikwijls gestoeld op in de terreinverkenning beschreven economische, bedrijfskundige of bestuurskundige overwegingen en concepten; de bestuurder is het niet noodzakelijk eens met de strekking van dit type beweegredenen, maar hij selecteert en hanteert argumenten die hem worden aangereikt. Deze argumenten zetten hem in beweging om iets te doen.

Overtuigingen zijn herleidbaar tot de bestuurder in kwestie. De bestuurder is de bron van die overtuiging: het zijn persoonlijke lessen die de basis vormen voor de speciale manier waarop de bestuurder naar de wereld kijkt. Hij hanteert uitgangspunten, heeft eigen overwegingen, doet de dingen vanuit een persoonlijke overtuiging. In de verhalen van bestuurders worden overtuigingen veelal ingeleid met ‘ik vind dat ...’, ‘ik heb geleerd dat ...’ of ‘de wereld zit zo in elkaar dat ...’. Voor overtuigingen geldt dat deze veelal bewust worden gehanteerd in het gesprek. Daarbij is het niet altijd zo dat een bestuurder zich ervan bewust is dat dit een persoonlijke overtuiging is.

Drijfveren zijn net als overtuigingen herleidbaar tot de persoon van de bestuurder en refereren aan zijn persoonlijke, in veel gevallen onbewuste, emoties en reflexen. Bij drijfveren gaat het om wat mensen werkelijk beweegt. In de verhalen van bestuurders manifesteren drijfveren zich soms als een wilsuiting (‘ik wil ...’), maar in veel gevallen gaat het om onderliggende waarden. Terugkerende accenten en patronen in de verschillende verhalen van een bestuurder geven dan aanleiding tot het benoemen van een drijfveer.

In tabel 17 hebben we deze indeling samengevat.

TABEL 17
 Beweegredenen van bestuurders

Beweegredenen		
Contextgebonden	Persoonsgebonden	
<p>Argumenten zijn herleidbaar tot rationele onderbouwing en 'harde' bewijzen, mede in relatie tot de organisaties waarvoor de bestuurder werkt en de sector waarin hij opereert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contextgebonden, selectie is persoonsgebonden • bewust gehanteerd 	<p>Overtuigingen zijn herleidbaar tot de bestuurder in kwestie; hij hanteert uitgangspunten, heeft eigen overwegingen, doet de dingen vanuit een overtuiging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persoonsgebonden • bewust gehanteerd, dan wel gebaseerd op impliciete veronderstellingen 	<p>Drijfveren zijn herleidbaar tot de bestuurder en refereren aan persoonlijkgebonden beweegredenen of emoties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persoonsgebonden • veelal onbewust en herkenbaar na analyse

Per bestuurder hebben we een overzicht gemaakt van zijn argumenten, overtuigingen en drijfveren. Dit is als volgt gebeurd:

- Na elk gesprek is bij het afluisteren van de tape op basis van bovenstaande criteria een overzicht gemaakt van argumenten, overtuigingen en drijfveren die in dit gesprek naar voren waren gekomen (vier of vijf overzichten, één overzicht per gesprek).
- Deze overzichten zijn met elkaar vergeleken en ze zijn ‘ontdubbeld’ en verplaatst; dit laatste om te voorkomen dat uit de volgorde zou kunnen worden afgeleid wie wat heeft ingebracht.
- Deze overzichten zijn door de bestuurder getoetst op herkenbaarheid.

We hebben tien van dergelijke overzichten die elk een individuele bestuurder beschrijven. Het overzicht van argumenten, overtuigingen en drijfveren van een van de bestuurders is als voorbeeld in de bijlage 2 opgenomen.

Wij hebben geen statistische analyse van de tien overzichten uitgevoerd, maar een aantal cijfers is wel illustratief. In het onderzoek zijn na bestudering van de verhalen van de tien bestuurders 1158 beweegredenen geïdentificeerd. We geven hierna aan hoe deze zijn verdeeld.

TABEL 18
Verdeling beweegredenen

	Beweegredenen			Totaal
	Contextgebonden	Persoonsgebonden		
	Argumenten	Overtuigingen	Drijfveren	
Gebouwde omgeving	33	203	274	510
Zorg	103	303	242	648
Totaal	136 (12%)	506 (43%)	516 (45%)	1158

Opvallend is dat slechts een beperkt deel (12%) van de beweegredenen herleidbaar is tot een rationele onderbouwing en ‘harde’ bewijzen (argumenten), mede in relatie tot de organisaties waarvoor de bestuurder werkt en de sector waarin hij opereert. Verreweg het grootste deel van de beweegredenen (88%) is persoonsgebonden, gebaseerd op eigen overtuigingen en drijfveren.

Wij hebben elk van de beweegredenen nader geanalyseerd en gestructureerd. Daarop gaan we hierna in.

6.1.2 Argumenten die bestuurders hanteren om samen te werken

Er is sprake van een beperkt aantal contextgebonden beweegredenen. Een combinatie van diverse bronnen uit de literatuur leidt tot een overzicht van zestien mogelijke beweegredenen voor samenwerking die we in dit onderzoek classificeren als argumenten. Samen vormen ze tussen de 10 en 15% van het aantal beweegredenen.

In hoofdstuk 2 hebben wij een overzicht gegeven van argumentaties die mogelijk een rol spelen bij samenwerking. Deze zijn afgeleid uit onderzoek (Camps, Diederen, Hofstede et al., 2004; Contractor en Lorange, 1988; Huxham en Vangen, 2005; Child, Faulkner en Tallman, 2005; De Man, 2006). We hebben ze hier geplaatst in de volgorde van het aantal keren dat ze door bestuurders genoemd zijn:

- 1 gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen (25%);
- 2 jezelf beschermen tegen competitie mede door samenwerking met concurrenten (coöpetitie) (13%);
- 3 bereiken van schaalvoordelen (8%);
- 4 reduceren en delen van risico's (7%);
- 5 verbeteren van de strategische positie (7%);
- 6 leren van en met partners (7%);
- 7 versnellen van de toegang tot markten (6%);
- 8 ontwikkelen van macht (6%);
- 9 realiseren van ketenintegratie (4%);
- 10 voldoen aan verplichting tot samenwerking vanuit overheidswege (4%);
- 11 innoveren door aanvullende competenties te gebruiken (4%);
- 12 'één gezicht' naar de omgeving vormen (3%);
- 13 toegang tot resources zekerstellen (1%);
- 14 overwinnen van investeringsbelemmeringen (1%);
- 15 tegemoetkomen aan een appel en morele noodzaak (1%);
- 16 faciliteren van internationalisatie (0%).

We gaan hierna in op de meest genoemde argumenten en geven daarbij voorbeelden die bestuurders noemden in hun gesprekken.

De meest genoemde argumenten voor samenwerken, ongeveer een kwart, hebben te maken met gebruikmaken van aanvullende competenties (genoemd onder nummer 1 hiervoor). Illustratieve uitspraken zijn dan bijvoorbeeld:

- Ik werk samen met partners omdat ik wat aan hen heb en zij wat aan mij. Zo simpel is dat.
- Wij kunnen iets; een ander kan iets en als het dan klikt, dan ga je samenwerken. Het gaat dan om complementariteit en respect.
- Om een levensloopbestendige wijk te creëren moet je samenwerken met andere partijen die belangen en verantwoordelijkheden in die wijk hebben.
- Er zijn specialisten op bepaalde terreinen en als je met hen samenwerkt, word je er beiden beter van.
- Wij hebben beperkte middelen en dan moet je het samen doen.
- Als relatief kleine speler (in de grote, wereldwijde zorgmarkt) moeten we ons bij onze kern houden en een wereldwijde speler vragen zijn specialisme in te brengen.
- Hoe verder het van je kerncompetentie af ligt, hoe eerder je moet kijken of je het niet met een ander moet doen.

Daarnaast is een serie argumenten te bundelen die te maken hebben met het **bundelen van kracht en macht** (nummers 2, 5 en 8). Samen vormen deze ook ongeveer een kwart van het totale aantal argumentaties:

- Als je niet in het werkgebied van je partner mag werken, dan doet een ander het. Dat maakt het totale samenwerkingsverband zwakker.
- Iedereen is nu bezig dekking te zoeken tegen mogelijk landelijk inkoopgedrag van verzekeraars, terwijl je niet zeker weet of dat gaat gebeuren, en dekking te zoeken tegen te weinig expertise op het gebied van bouw, ICT en van dat soort onderwerpen. Om in de regio een naam te zijn, om volume te vertegenwoordigen en te zorgen dat je gezien wordt.
- Door de samenwerking kunnen wij een landelijk merk maken.
- Dankzij het netwerk kun je zelfstandig blijven.
- Als je ver van elkaar zit, concurreer je niet en kun je beter samenwerken.
- Door samenwerking kan ik invloed krijgen op de externe partijen die ik nodig heb (bijvoorbeeld de gemeente, ziekenhuizen).
- Vergroting van inkoopmacht is nodig om landelijk een regierol te kunnen vervullen.
- Door samenwerking kun je zodanige macht opbouwen dat anderen niet om je heen kunnen; krijg je maatschappelijk een sterkere positie.
- Als je samenwerkt, kun je op elkaars machtspositie meeliften.

Minder dan 10% heeft te maken met economische argumenten, zoals **schaalvoordelen en investeringsbelemmeringen** (nummers 3 en 14). Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende argumentaties:

- Een partnerschap moet leiden tot hogere kwaliteit en een lagere prijs.
- Het moet qua geld iets opleveren; als het goedkoper kan, moet je het doen.
- Het is in veel situaties gebleken dat samenwerking ons veel meer oplevert dan kost; het is een bewezen concept geworden voor ons.

Verder heeft een klein deel van de argumentaties te maken met het **morele appèl**, zeker gezien het gegeven dat beide sectoren daar wel veel mogelijkheden toe bieden. Het gaat dan om de volgende argumentaties:

- Samenwerken doe je omdat je een maatschappelijk vraagstuk hebt op te lossen en standpunten bij elkaar wilt brengen.
- Om mensen op te vangen die buiten de boot vallen moet je institutionele muren slechten en samenwerken.
- Samenwerken met de partijen in het gebied is een taak, mijn verantwoordelijkheid.
- De mensen met wie ik samenwerk, zijn de mensen die op grond van hun verantwoordelijkheid ook bij de probleemstelling zijn betrokken.

6.1.3 Persoonlijke overtuigingen die te maken hebben met samenwerken

Zoals we eerder hebben aangegeven, blijkt dat tussen de 85% en 90% van het totale aantal beweegredenen van bestuurders om samenwerkingsrelaties aan te gaan kan worden aangemerkt als overtuigingen en drijfveren. Ongeveer de helft daarvan bestaat uit persoonlijke overtuigingen

Uit de casestudies zijn ongeveer 500 uitspraken en verwijzingen naar overtuigingen gededistilleerd. Hierna zijn deze overtuigingen nader verdeeld naar het object waarop de overtuiging betrekking heeft. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen overtuigingen over de sector waarin de bestuurder opereert, over de organisatie van waaruit hij opereert en zijn relatie met die organisatie, over het fenomeen samenwerking in het algemeen, over zijn eigen rol en over de relatie met partners.

De meeste opvattingen betreffen het fenomeen samenwerken (35%), de relatie die je opbouwt met de partner en hoe je met elkaar omgaat (22%) en de eigen rol in de samenwerking (19%). Van deze drie geven we hier een aantal illustraties.

Het fenomeen samenwerken

Het merendeel van de overtuigingen heeft betrekking op opvattingen van bestuurders over het fenomeen samenwerken (35%). De uitspraken die daarover gedaan worden, zijn zeer divers. Belangrijke thema's zijn daarbij wederkerigheid, tegemoetkomen aan belangen van partijen, de behoefte om ook een samenwerking te organiseren. De volgende uitspraken zijn daarbij illustratief:

- Als er een wederzijds strategisch belang is, kun je beter samenwerken.
- Samenwerken loopt makkelijker als er voor beide partijen iets in zit.
- Je bouwt een samenwerking niet op macht, je hebt altijd inhoud en relatie nodig.
- In een samenwerking moet je ervoor zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.
- Persoonlijke verhoudingen alleen zijn niet genoeg, je moet ook wat regelen.
- Gezamenlijke macht werkt, vooral bij partijen die ook machtgeoriënteerd zijn; macht werkt ook als je het maar verpakt als inhoud, geen botte macht.
- Je moet niet naïef zijn; je moet de samenwerking ook structureel verankeren. Het gaat niet vanzelf.
- Een samenwerking moet ook concreet iets opleveren, anders is het 'waterfietsen'.
- Je hebt urgentie, draagvlak, middelen nodig en de relatie moet goed zijn.
- Als een samenwerking groeit, heb je een duidelijke structuur nodig.

Veelal gaat het dan om opvattingen over condities voor effectieve samenwerking, of overtuigingen die zijn gebaseerd op ervaringen met samenwerken in het verleden. Alle bestuurders verwoorden in hun overtuigingen over samenwerken hun persoonlijke lessen en opvattingen. Deze overtuigingen zijn dan ook niet voor alle bestuurders hetzelfde.

Opvallende verschillen zijn bijvoorbeeld te onderkennen tussen overtuigingen over innovatie in relatie tot samenwerken.

'Onze sector in Nederland is te klein om echt te kunnen innoveren. Echte innovatie gebeurt op een veel grotere schaal. Als wij echt innovatief willen zijn, moeten we dus samenwerken met een wereldspeler.'

Deze bestuurder gaat op zoek naar wereldspelers om mee samen te werken.

'Eigenlijk zijn alleen kleine spelers in staat om echt te innoveren. Kijk maar naar alle innovaties in onze sector: allemaal ontwikkeld binnen kleine, overzichtelijke en gedreven instellingen. Die krachten moeten we bundelen, zodat we de innovatiekracht in het samenwerkingsverband kunnen optellen.'

Deze speler gaat op zoek naar regionale spelers om mee samen te werken.

Het instrument samenwerken blijkt hier dus te passen in twee verschillende opvattingen over innoveren. Persoonlijke overtuigingen van bestuurders spelen een belangrijke rol bij het aangaan van samenwerkingsverbanden.

De relatie met de partner

Ongeveer een vijfde van die geïdentificeerde overtuigingen in ons onderzoek (22%) heeft betrekking op opvattingen over de relatie met de partners: wat zijn condities voor een goede verhouding met partners, wat is daarbij belangrijk en wat is doorslaggevend bij de partnerkeuze? Bestuurders doen dan veel uitspraken die te maken hebben met persoonlijke klik en vertrouwen (of het ontbreken daarvan):

- *Het gaat om persoonlijke klik en gemeenschappelijke belangen; die bepalen het succes.*
- *Vertrouwen is belangrijk.*
- *Persoonlijke aandacht is belangrijk.*
- *Als er ideologische tegenstellingen zijn en er voortdurend onderhandeld moet worden, is samenwerking een ramp.*
- *Als je ideologische tegenstellingen hebt, kan het persoonlijk toch heel goed klikken.*
- *Soms moet je je in het belang van je instelling over persoonlijke antipathieën heen zetten.*

- Het is makkelijker om iets te vragen als je een persoonlijke klik hebt en het dicht bij je persoonlijke drijfveer zit.
- De persoon met de moeilijkste gebruiksaanwijzing is in een samenwerkingsverband het makkelijkst vervangbaar.
- Als de relatie goed is, kun je ook makkelijker zakelijke punten bespreken.
- Als je de grootste bent, heb je toch al positie, die hoeft je niet te benadrukken; voorkom dat de ander een calimerogevoel krijgt.
- De grootste speler heeft altijd de neiging zich iets meer te laten gelden.
- Als de samenwerking goed is en het persoonlijk goed klikt, dan kun je blind worden voor wat er in je organisatie gebeurt.
- Als mensen niet met elkaar overweg kunnen, kan het verhaal nog zo goed zijn, maar gaat het niet werken.
- Je hoeft elkaar niet over alles te vertellen waar je mee bezig bent.
- Sluit nooit iemand met belangen uit.
- Je moet periodiek de relatie herijken (inhoudelijk, relationeel, financieel) en op basis daarvan aanpassen.
- Als er een conflict ontstaat, moet je dat oplossen, niet laten lopen.

Ook hier zijn er diverse invalshoeken, zoals de spanning groot/klein. Maar er is ook een rode draad: in al deze overtuigingen over de relatie tussen partners is dat het belang van een goede relatie ('persoonlijke klik') en vertrouwen. Als bestuurders het ergens over eens zijn, is het daarover. In alle gesprekken bleek dit een essentieel punt. Zelfs waar bestuurders tot elkaar 'veroordeeld' lijken, bijvoorbeeld om geografische redenen, zien we dat persoonlijke verhoudingen essentieel zijn. We zien dat bestuurders eerder samenwerking zoeken met mensen met wie het klikt dan met mensen met wie het contact stroef is.

Hun eigen rol in de samenwerking

Bestuurders hebben daarnaast sterke opvattingen over hun eigen rol in samenwerkingsverbanden (19%). Daarbij gaat het om overtuigingen over hun rol bij de opstart van samenwerkingsverbanden, wat er van hen als leider van een deelnemende organisatie in samenwerkingsrelaties wordt verwacht, en welke vaardigheden zij als persoon nodig hebben om effectief te kunnen zijn in samenwerkingsverbanden:

- Mijn persoonlijk imago speelt zeker een belangrijke rol.
- Een groot persoonlijk netwerk speelt een belangrijke rol bij het aangaan van samenwerkingsverbanden; een groot netwerk is cruciaal en randvoorwaardelijk om goed te kunnen functioneren.

- Je persoonlijke doelen spelen altijd mee.
- IJdelheid is een van de belangrijkste valkuilen van bestuurders en dat speelt in een samenwerkingsverband altijd mee.
- Het is mijn overtuiging dat ik niet zozeer in staat ben om de wereld op te bouwen, als wel dat ik in staat ben om kansen die passeren al dan niet te benutten.
- Samenwerken kan heel leuk zijn, ook persoonlijk.
- In een samenwerking moet je als bestuurder goed en slim voor je eigen belang opkomen en goed onderhandelen.
- Je kunt als bestuurder altijd ruimte creëren voor je persoonlijke hobby's.

Alle bestuurders zijn van oordeel dat de persoon van de bestuurder een belangrijke rol speelt en dat die eigen rol van groot belang is voor de samenwerking. Het gaat dan om zaken als persoonlijk imago, netwerk, karaktertrekken en persoonlijke ervaringen, doelen en ambitie. Reputatie is voor veel bestuurders een uitermate belangrijk gegeven, omdat zij de overtuiging delen dat een slechte reputatie als samenwerkingspartner het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden moeilijker maakt.

Tussen de bestuurders in de zorg en de gebouwde omgeving zijn verschillen in de onderlinge verdeling van de overtuigingen. In de eerste plaats valt op dat in de gebouwde omgeving substantieel minder overtuigingen worden gevonden die betrekking hebben op de relatie met de partners, wat mogelijk verband houdt met het feit dat in die sector in een relatief groter aantal samenwerkingsrelaties de partnerkeuze institutioneel bepaald is. Bij bestuurders in de zorg is juist een relatief groot aantal overtuigingen over de relatie met partners geïdentificeerd; in de zorg zijn veel partijen onder de druk van ontwikkelingen in deze sector met elkaar in gesprek over samenwerking dan wel fusie, wat mogelijk verband houdt met de genoemde bevinding. Verder zijn de verhalen van de bestuurders uit de gebouwde omgeving verhoudingsgewijs meer voorzien van overtuigingen ten aanzien van samenwerking in het algemeen en van de eigen rol in een samenwerkingsrelatie.

6.1.4 Persoonlijke drijfveren van bestuurders om samen te werken

Bij de analyse van de drijfveren hebben wij gebruikgemaakt van het analysekader dat Damen heeft ontwikkeld. Damen maakt op basis van het werk van McClelland

en Winter (1991) een onderscheid tussen vier vormen van psychologische motieven (Damen, 2007), te weten:

- machtsmotivatie; een persoon met een sterke machtsmotivatie heeft plezier in het beïnvloeden van mensen en gebeurtenissen en streeft naar posities met gezag;
- prestatiemotivatie; hierbij zijn prestatiedrang, scoringsdrift, het verlangen om uit te blinken, taak en resultaatgerichtheid, en inhoudelijke motieven de drijfveer;
- affiliatiemotivatie; mensen met deze drijfveer willen graag aardig gevonden worden en geaccepteerd door anderen; zij werken graag op een prettige en coöperatieve manier samen en zijn sterk gericht op harmonie in het onderlinge contact.
- verantwoordelijkheidsdispositie; dit betreft het op een morele en verantwoorde manier inzetten van macht in het belang van het collectief (als het gaat over legaliteit, moraliteit, deugdzzaam gedrag; handelen op basis van een gevoelde verplichting tot handelen; hulp aan anderen; zorg over negatieve consequenties; zelfbeoordeling, leidend tot schaamte, schuld of verlegenheid);

Van alle in dit onderzoek geïdentificeerde uitspraken van bestuurders die verwijzen naar drijfveren (516) heeft 30% betrekking op machtsmotivatie, 35% op prestatiemotivatie, 14% op affiliatiemotivatie en 21% op verantwoordelijkheidsdispositie. Bij vijf bestuurders is machtsmotivatie het hoogst en bij vijf bestuurders de prestatiemotivatie. Bij geen enkele bestuurder is affiliatiemotivatie of verantwoordelijkheidsdispositie het hoogst. Opvallend is dat er nagenoeg geen verschillen zijn tussen bestuurders in de sectoren zorg en gebouwde omgeving.

Machtsmotivatie

Bij een aantal bestuurders is machtsmotivatie de dominante drijfveer. Die machtsmotivatie uit zich op verschillende manieren; de wijze waarop heeft betekenis voor het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Wij hebben bestuurders bij wie de machtsmotivatie dominant is, getypeerd met de volgende omschrijvingen: *de vechter*, *'liever kleine baas dan grote knecht'*, *de visionaire maker* en *de onderhandelaar*. Deze trefwoorden geven de cruciale drijfveer weer. Wij hebben bij ieder van deze bestuurders de volgende uitspraken genoteerd die tot deze typering hebben geleid.

De vechter:

- wil macht hebben, als instituut en persoonlijk;

- wil graag de baas, haantje de voorste zijn;
- is niet gemakkelijk als je hem tegen je hebt, kan link zijn;
- kan goed anderen inzetten om moeilijke zaken gedaan te krijgen;
- wil niet onder druk gezet worden, wil ruimte;
- gaat bij bedreiging vechten;
- kan stoer, competitief en macho zijn; daar is hij goed op aanspreekbaar.

'Liever kleine baas dan grote knecht':

- kan niet tegen georkestreerde arrogantie;
- wil gelijkwaardige relaties;
- wil zich niet laten intimideren;
- wil niet de tweede viool spelen;
- wil vrijheid voelen om nieuwe dingen te doen;
- wil eindverantwoordelijk zijn;
- wil niet werken onder de paraplu van een baas die wel of niet zijn goedkeuring aan beslissingen hecht.

De visionaire macher:

- wil zich bij een samenwerkingsrelatie niet laten beperken door regels;
- accepteert het niet als een samenwerkingspartner een andere koers gaat varen zonder hem daarin te betrekken;
- verwacht doorzettingsmacht/doorzettingsvermogen van zijn samenwerkingspartner;
- heeft moeite met opportunisten; voelt zich prettig bij rationeel opererende partners en heldere samenwerkingsmodellen;
- wil in een samenwerking graag duidelijk zijn, helder, voorspelbaar en transparant;
- is gefocust op en geobsedeerd door een uitdaging en is niet altijd gevoelig voor mensen die deze uitdaging niet of in mindere mate hebben;
- gaat soms erg voor zichzelf; hij moet erop letten dat zijn ambities ook door anderen worden gedeeld.

De onderhandelaar:

- heeft grote overtuigingskracht, hij is in staat het verhaal echt over de Bühne te krijgen;
- is soms een wolf, maar wel 'in schaapskleren';
- wil graag onderhandelen, geven en nemen;
- regelt zaken liever op basis van vertrouwen dan op basis van dikke contracten waar alles in is vastgelegd;
- wil speelruimte houden;

- houdt van het spel;
- wil én durft te ondernemen;
- neemt niet snel iets voor gegeven aan;
- is moedig als het gaat om moeilijke vraagstukken.

Uit deze omschrijvingen blijkt dat macht verschillende uitingsvormen kan hebben. Die zijn per bestuurder anders.

Prestatiemotivatie

Deze drijfveer zegt iets over de behoefte om tot de besten te willen behoren en daarom geroemd te worden. Voor de helft van de bestuurders blijkt dit de belangrijkste drijfveer. Ook hier blijkt grote diversiteit tussen de bestuurders bij wie deze drijfveer dominant is. Trefwoorden zijn: het slimste jongetje van de klas, de bestuurder van de inhoud en de lerende bestuurder. Wij geven een aantal voorbeelden van typerende uitspraken en observaties die de prestatie centraal stellen.

Het slimste jongetje van de klas:

- kan goed met mensen redeneren, is slim en komt snel ter zake;
- wil creatieve dingen kunnen bedenken en daar zelf invulling aan kunnen geven;
- laat ratio prevaleren boven gevoel; laat zich soms te lang door zijn ratio leiden, terwijl zijn gevoel hem al lang in de steek gelaten heeft;
- is rationeel en analytisch;
- heeft niet ambitie en positie als primaire drijfveer, maar die zijn hem wel dienstbaar;
- kan heel knappe oplossingen bedenken;
- 'maakt' bij tegenslag voortdurend: hij is boos en tegelijkertijd competitief, heeft enorm veel energie, is ontzettend creatief;
- is lerend en wil het altijd beter doen; dat is de basis waarop hij terugvalt.

De bestuurder van de inhoud:

- wil als samenwerker een goede reputatie hebben en bewaakt die ook actief;
- vindt het vervelend als iets wat hij bedacht heeft een andere, verkeerde wending krijgt;
- laat zich overtuigen door goede argumenten;
- vindt het prettig om een probleem op te lossen, want dan wordt hij gewaardeerd;
- leert van samenwerkingsverbanden die mislukken;
- wil innovatieve oplossingen bedenken;
- wil niet alleen besturen, maar ook een inhoudelijk doel bereiken;
- is allergisch voor opportunistisch gedrag, voor mensen die onbetrouwbaar zijn, voor mensen die alleen op de rem trappen;

- vindt het ook echt leuk om met visie en met samenwerking bezig te zijn;
- wil samen met andere bestuurders reflecteren;
- wil een ander geluid laten horen en dat schept ook verplichtingen;
- heeft ook een heel persoonlijke drijfveer: als je vindt dat je ideeën hebt en als je niet in staat bent die goed uit te dragen en te personifiëren onder bestuurders in Nederland, dan zou de inzet vergeefs zijn;
- wil controle over de inhoud, niet over de aangesloten partijen;
- wil graag uit het niets iets laten ontstaan.

De lerende bestuurder:

- staat open voor opvattingen van buiten maar heeft geleerd vooral op zijn eigen analyse te vertrouwen;
- wil niet alleen opereren binnen de kaders van zijn organisatie; is onafhankelijk en zoekt intellectuele inspiratie buiten zijn organisatie;
- is sterk georiënteerd op kwaliteit; wil alle dingen professioneel doen;
- evalueert en kapitaliseert voortdurend zijn ervaringen;
- is gefocust op organiseren als professioneel domein;
- kiest liefst voor ondernemende partners (in tegenstelling tot institutioneel ingestelde partners);
- kiest mensen om zich heen die beschikken over samenwerkingsvaardigheden;
- creëert ruimte in zijn agenda en hoofd voor belangrijke conceptuele thema's en de reflectie daarover;
- is sterk resultaatgericht, maar niet op de korte termijn;
- doet in zijn rol voortdurend aan zelfevaluatie, zowel intern als tegenover externe partners;
- wil innovatieve samenwerkingsrelaties ontwikkelen;
- houdt rekening met tegenslag en weerstand in samenwerkingsverbanden; laat zich daardoor niet van zijn doel afhouden.

Affiliatiemotivatie

De drijfveer om aardig gevonden te worden is bij geen enkele bestuurder het belangrijkste. Wel zien we dat ook deze drijfveer op verschillende manieren tot uiting komt. Daarvan geven we weer een aantal typering. Wij onderscheiden de *bruggenbouwer*, de *geduldige*, de *aardige* en de *stimulator*. Wij illustreren voor twee van de vier typen ook hier de verschillen aan de hand van citaten en observaties.

De bruggenbouwer:

- wil collega's trots en autoriteit geven;
- is gefocust op de relaties binnen een groep;

- wil een samenwerking zo boeiend en dwingend maken dat ze als een magneet gaat werken;
- wil zijn 'verhaal' vertellen in de taal van zijn omgeving;
- ziet partners als coproducenten;
- hecht waarde aan taalgebruik, gebruikt betekenisvolle woorden, zoekt naar gemeenschappelijke taal;
- relateert zijn eigen rol; voelt zich schakel in het grotere geheel (dienende rol);
- gaat partners met wie hij geen klik voelt uit de weg en zoekt een collega die effectiever kan zijn in de samenwerking;
- zoekt vrienden voor een vraagstuk en creëert daaromheen een samenwerking;
- wil integer zijn; organiseert vertrouwen;
- laat zich niet opjagen; brengt rust en reflectie in een samenwerking.

De geduldige:

- wil 'vertrouwen hebben', zodanig dat anderen hem vertrouwen;
- wil goede, constructieve relaties hebben;
- heeft een geduldige, constructieve aard;
- is een sterk associatief mens;
- zoekt de relatie;
- zal niet snel de confrontatie zoeken;
- wil verbinden; is autonoom, een bindende schakel, met een eigen mening;
- vindt positie spel en iets steeds moeten bevechten vreselijk;
- wil acteren vanuit vertrouwen;
- verstaat de kunst als voorzitter op tijd afscheid te nemen.

Verantwoordelijkheidsdispositie

Bij deze drijfveer gaat het om het op morele en verantwoorde manier inzetten van macht voor het belang van het collectief, wat een mediërend effect heeft op de manier waarop macht wordt gebruikt. Een van de bestuurders omschreef die persoonlijke morele drijfveer als volgt: 'Ik heb ooit een opdracht van de maatschappij aanvaard voor het leven. Dat is wat mij drijft!' Ook hier laten we aan de hand van een aantal observaties en citaten zien dat deze drijfveer zich op verschillende manieren kan uiten, bijvoorbeeld in de ideële en in de maatschappelijk geëngageerde ondernemer.

De ideële on:

- wil direct respons krijgen uit de (lokale) gemeenschap als hij iets bedenkt; wil niet op afstand staan;
- wil iets betekenisvol doen;
- wil iemand zijn die ertoe doet; wil 'in the picture' staan; wil van betekenis zijn;

- wil werken vanuit een inhoudelijke visie;
- is sociaaldemocraat en het zit in hem de samenleving te observeren, de vraagstukken die spelen en om een oplossing vragen;
- wil dicht bij de basis staan;
- wil voor de midden- en onderkant van de samenleving iets neerzetten;
- wil kwaliteit leveren.

De maatschappelijk geëngageerde ondernemer:

- wil erkend worden als robuust rekenaar die maatschappelijke uitdagingen aangaat op een verantwoorde manier;
- zoekt de rol van de denker, het geweten, de geestelijk leidsman en de verhalenverteller;
- is bereid een verantwoord risico te nemen als hij overtuigd is van het maatschappelijke belang van een investering;
- wil het geweten zijn van een samenwerking of sociale beweging;
- wil mensen verbinden;
- is maatschappelijk geëngageerd; wil sociale samenhang bevorderen;
- wil opereren vanuit begrip van de onderstroom;
- wil een samenwerking niet afhankelijk maken van zijn rol en bijdrage;
- wil mensen helpen; is zorgzaam;
- streeft naar een wereld waarin organisaties beter samenwerken;
- heeft een hoge morele standaard.

Verantwoordelijkheidsdispositie wordt ook bepaald door de sector

De sector is mede bepalend voor de wijze waarop verantwoordelijkheidsdispositie vorm krijgt. De bestuurder in de sector van de gebouwde omgeving:

- wil laten zien dat wij in Nederland mooie dingen kunnen maken;
- wil zich verantwoordelijk voelen voor het product; er staat straks een stad!, daar ben je verantwoordelijk voor;
- wordt gelukkig van het mogen maken van een stad;
- wil belangrijke maatschappelijke doelstellingen realiseren, en invloed uitoefenen;
- is geëmotioneerd door de verantwoording om Nederland mooier te maken; daar wordt hij fel van, maakt hij zich zorgen over.

De bestuurder uit de wereld van de zorg uit verantwoordelijkheidsdispositie op een andere manier en:

- is op deze aarde gezet om patiënten beter te maken;
- wil iets doen voor de kwetsbaarsten in de samenleving; daarom is hij ooit ook dokter geworden. Als dat aan de orde is, is hij erbij;

- heeft een oprechte, maatschappelijke drijfveer en opgave; zegt niet 'nee' als de maatschappij met een opgave aan zijn deur klopt;
- wil ook zorg bieden aan de verloederden van de maatschappij;
- is begaan met mensen die tussen de wal en het schip dreigen te vallen; patiënten met een indicatie die niet geplaatst worden, met wie geleurd moest worden.

Opvallende observaties op basis van de analyse van de drijfveren

Opvallend is het gegeven dat het aantal uitspraken over machtsmotivatie en het aantal over prestatiemotivatie dicht bij elkaar liggen en dat het aantal uitspraken over affiliatiemotivatie groter is dan op grond van onderzoek naar generieke motivatiepatronen van bestuurders zou mogen worden verwacht (Yukl, 1994). Yukl stelt namelijk dat het optimale motivatiepatroon van effectieve leiders bestaat uit een combinatie van sterke machtsmotivatie, gemiddelde prestatiemotivatie en lage affiliatiemotivatie (Damen, 2007).

Dit zou erop kunnen wijzen dat bestuurders, die worden geselecteerd op grond van hun reputatie op het gebied van samenwerken (zoals in dit onderzoek heeft plaats gevonden), zich meer oriënteren op de doelstelling en het resultaat dat ze voor ogen hebben (de prestatie) dan op hun persoonlijke positionering (machtsmotivatie), en dat ze sensitiever zijn voor signalen van hun collega's en partners, en ontwikkelingen in hun omgeving (affiliatie).

Het zou er ook op kunnen duiden dat bestuurders in een context van samenwerking worden uitgenodigd om meer tegemoet te komen aan prestatie en affiliatiemotivatie dan zij gewoon zijn te doen binnen de context van hun eigen organisatie. Ook in de toetsende bijeenkomst waar de betrokken bestuurders samen in gesprek waren, kwam dit aan de orde. Naar voren kwam dat bestuurders in een context van samenwerking zorgvuldiger zijn in de onderlinge interactie en meer aandacht besteden aan de voortdurende afstemming van doelen en beoogde resultaten dan zij gewoon zijn te doen binnen hun eigen organisaties.

6.2 Analyse van dilemma's van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Wie niet alleen op zoek is naar de podiumverhalen maar ook naar de verhalen uit de coulissen en de kleedkamer, komt er onvermijdelijk achter dat de bestuurders ook twijfels hebben en onzeker zijn. Zij worstelen met vragen en staan voor dilemma's.

Die dilemma's kunnen eveneens worden geconstateerd in de verhalen van de bestuurders in dit onderzoek. In die verhalen komen thema's aan de orde die de bestuurders voor principiële keuzes hebben gesteld. In een aantal gevallen treden dilemma's in de strikte betekenis van het woord aan de dag; de bestuurder komt in een afweging van alternatieve strategieën terecht, waarbij de keuze niet alleen op een logische manier kan worden gemaakt maar ook moet worden gebaseerd op persoonlijke overwegingen en motieven. Het gaat dan om het balanceren. Soms gaat het daarbij niet om een eenmalige afweging of zelfs een terugkerende afweging, maar om preferente stijlen van werken; bestuurders hebben bij een specifiek vraagstuk een voorkeur voor een bepaalde aanpak, ook als de alternatieven hun bekend zijn. De bestuurder hanteert bewust of onbewust strategieën.

Luc Hoebeke zegt in *Dilemmas and paradoxes in organizing change processes* (2004) dat afwegingen en keuzes niet zozeer met schaarste maar juist met overvloed te maken hebben. Ter illustratie vertelt hij het verhaal van een groep wandelaars in de Provence die onderweg dorst krijgen. Als ze op het platteland zijn en er aan de horizon ook maar iets verschijnt waar de dorst gelest kan worden – een klein dorpje of een stromend beekje – is de keuze daar naartoe te gaan niet moeilijk. Wandel met diezelfde dorstige groep door een Provençaals stadje, waar het ene cafeetje aantrekkelijker is dan het volgende terras, dan wordt de afweging waar te gaan zitten voor een drankje een stuk moeilijker. Allerlei voorkeuren passeren de revue, en 'de dorst lessen' is dan het minst belangrijk bij de keuze uit de overvloed aan mogelijkheden.

Een van de bestuurders zei in de plenaire bijeenkomst met alle bestuurders iets vergelijkbaars: er zijn zoveel mogelijkheden en kansen om samen te werken, zoveel mogelijkheden om 'leuke dingen met leuke mensen' te doen, dat men op basis van andere criteria tot keuzes komt. Het is geen kwestie van schaarste, maar van overvloed. Bij kiezen in schaarste gaat het om onzekerheidsreductie door gebruik te maken van beschikbare informatie. Bij kiezen in situaties van overvloed gaat het om ambiguïteit: hoe meer informatie, hoe moeilijker de keuze. Een bestuurder in de gebouwde omgeving: *'Ik heb veel geduld, maar ben ook heel resultaatgericht. Je moet je voorstellen: elke week komen er wel tien paradijsjes voorbij. En mensen die zeggen: 'Dit moet je doen'. En toch komen er bij mij maar een of twee door.'*

Hoebeke gaat in zijn artikel in op twee basale paradoxen en drie basale dilemma's die altijd aan de orde zijn in organisaties. Bij de paradoxen onderscheidt hij naast

de paradox van de centrifugale en centripetale krachten, de paradox die ook in dit onderzoek centraal staat: de paradox van 'collaboration and competition, the paradox of I and Thou'. *'The dilemma between competition and collaboration has its origin in the paradox of the other. My identity is socially determined by others. For this reason I am fascinated by others, they help me to discover myself. At the same time I am afraid of them, because they also signify a threat to who I am: they can reveal things about myself, which I don't like at all'* (2004, p. 156). Bij de drie basale dilemma's gaat het om geld en macht, wetenschap en politiek, en ten slotte vertrouwen en ethiek. Ook Hoebeke stelt dat dilemma's niet opgelost kunnen worden, maar dat het een kwestie van balanceren is. Zijn richtlijnen zijn:

- Besef dat het gaat om overvloed, en ontken de dilemma's die daaruit voortkomen niet.
- Besef dat je in ieder dilemma ook zelfvoorkeuren en vooroordelen hebt; die hebben veelal te maken met je persoonlijke ervaringen met de genoemde paradoxen.
- Bepaal je eigen voorkeurspositie bij de dilemma's, maar verlies de andere kant van de medaille nooit uit het oog en accepteer de consequenties daarvan.
- Als je er zo mee omgaat, en je geluk hebt, dan besef je de derde kant van het dilemma, namelijk dat het altijd een kwestie is van én én.

Wij zijn ook op zoek gegaan naar de dilemma's van bestuurders in relatie tot samenwerkingsverbanden. De analyse hebben wij als volgt uitgevoerd:

- Na iedere serie gesprekken hebben wij de dilemma's benoemd die wij signaleerden in de voorgaande gesprekken; daarvan hebben we een overzicht gemaakt.
- In het afsluitende gesprek met de bestuurder hebben we deze dilemma's besproken; de bestuurder gaf bij elk dilemma aan in hoeverre hij dit ook als dilemma ervoer en hoe hij daarmee omging.
- Dit resulteerde in een overzicht van dilemma's.
- Vervolgens hebben we al deze dilemma's met elkaar vergeleken en besproken, en vergelijkbare dilemma's samengevoegd.

Het onderzoek heeft een aantal dilemma's aan het licht gebracht. Bestudering van de verhalen van bestuurders laat zien dat alle bij het onderzoek betrokken bestuurders in samenwerkingsverbanden te maken hebben met tien tot vijftien steeds terugkerende principiële afwegingen die sterke overeenkomsten vertonen. Dit zou het gevolg kunnen zijn van de criteria die vooraf zijn gesteld bij de selectie

TABEL 19

Dilemma's van bestuurders bij samenwerken

Visie op samenwerken

- Samenwerken als instrument of als voorkeursfilosofie bij organiseren
- Samenwerken of een concern bouwen

Persoonlijke positionering

- Kiezen voor persoonlijk belang of voor andere belangen
- Focus op verbinding binnen of juist focus op verbinding met buitenwereld
- Zelf actief meedoen of juist afstand nemen

Stijl van opereren in een context van samenwerking

- Handelen vanuit rationele bedrijfskundige logica of meer de visie, de passie, het gevoel, de ideologie laten spreken
- De samenwerking zien als strategie van een organisatie of meer als het resultaat van chemie tussen mensen
- Handelen vanuit een grootse en meeslepende visie of juist vanuit de aandacht voor het soms kleine, persoonlijke succes
- Planmatig werken of juist heel procesmatig en gericht op de relatie
- Inhoudelijk gedreven zijn of vooral bestuurlijk gedrag vertonen
- Oplossen of uitstellen
- Affiniteit hebben met het innovatieve concept of juist geïnteresseerd zijn in de details van de operatie

Relatie met partners

- Partners onbevungen tegemoet treden of vooringenomen zijn
- Strategisch gedrag vertonen of bestuurlijke integriteit nastreven

van de bestuurders, maar het kan ook zijn dat samenwerkingsverbanden specifieke bestuurders aantrekken of zelfs bestuurders in omstandigheden brengen waarin deze vraagstukken aan de orde zijn. Overigens hebben we ook gezien dat de bestuurders bij deze dilemma's wel bepaalde voorkeuren hebben. Ook deze voorkeuren hebben wij bij de dilemma's beschreven.

Op basis van de verhalen van de bestuurders konden generieke dilemma's worden benoemd die zich laten onderbrengen in een aantal groepen. In tabel 19 hebben we de dilemma's die we aantreffen onder elkaar gezet en geordend.

6.2.1 Dilemma's rond visie op samenwerken

De bestuurders in dit onderzoek maken een afweging welke positie ze toekennen aan het thema samenwerking bij de uitvoering van hun strategie. Wij hebben daarbij twee dilemma's gesignaleerd:

- samenwerken als instrument of als voorkeursfilosofie bij organiseren;
- samenwerken of een concern bouwen.

Samenwerken als instrument of als voorkeursfilosofie bij organiseren

Voor sommige bestuurders is samenwerking vooral een instrument en voor anderen is het echt een voorkeursfilosofie. Een aantal bestuurders ziet dit echt als een dilemma waarbij ze steeds opnieuw moeten balanceren en in de praktijk keuzes moeten maken.

'Ik ben wel een aanhanger van samenwerking maar niet als doel op zich. Je moet niet alles als in een reflex met samenwerking willen doen. Soms moet je het ook gewoon zelf doen. Ons uitgangspunt is: wij doen het zelf, tenzij ... En dit tenzij is: het risico is te groot, er is te veel afhankelijkheid. Overal waar we competenties nodig hebben die cruciaal zijn voor het proces maar waarover we niet beschikken, kiezen wij voor samenwerking. Sectoren zouden pas echt vernieuwen wanneer we een ander begrippenstelsel hanteren. In onze sector bijvoorbeeld systeemleverancier en systeemintegrator. Als systeemintegrator maak je de afweging 'make or buy'. Wij zitten vaak in een dergelijke rol met andere partners, soms zelfs met onze opdrachtgever.'

Uiteindelijk is deelname aan een samenwerking voor een aantal bestuurders het gevolg van een keuzeproces met afgewogen alternatieven. Samenwerken wordt door hen gezien als een instrument om doelen te bereiken. A priori hebben deze bestuurders geen voorkeur; ze kiezen eventueel voor samenwerken, mogelijk ook op basis van persoonlijke motieven.

Voor andere bestuurders gaat het uiteindelijk niet zozeer om een expliciete afweging bij een op zichzelf staand keuzemoment, maar om een opvatting over organiseren in het algemeen. Sommigen hebben dan een voorkeur voor een samenwerkingsverband, soms ook ingegeven door teleurstelling met bijvoorbeeld fusies: *'Fusies zijn een drama, daarom kies ik vanaf nu voor samenwerking.'* Bestuurders hebben ook sterke opvattingen over de competentie van andere bestuurders om samen te werken: *'Samenwerking is ook een maat voor de vitaliteit van een organisatie. Als je veel samenwerkingsverbanden hebt, ga je ook voorwaarts. Als er sprake is van wanbestuur, zie je niet veel samenwerkingsverbanden. Soms zie je voorbeelden van organisaties die niet bewegen, bijvoorbeeld (...) (de naam is omwille van de anonimiteit weggelaten). Geen enkele bereidheid om iets te delen. Uiteindelijk is het ook helemaal vastgelopen. Geen fouten gemaakt, maar het bewoog voor geen meter. Als er niets met anderen gebeurt, zie je dat het fout loopt.'*

Samenwerken versus een concern bouwen

'Een lekker hapje'. Een van de bestuurders beschreef zo een potentiële samenwerkingspartner van wie de organisatie veel kleiner van omvang was, om in de zin daarna zijn afkeer uit te spreken over bestuurders die alleen maar bezig zijn met fuseren (zie ook Opheij, Broekema en Van Essen, 2006). Dit dilemma is zeker in de wereld van de zorg altijd op de achtergrond aanwezig. Wij zien dat bestuurders in de omgang met dit dilemma persoonlijke voorkeuren hebben die te typeren zijn als 'een concern bouwen' en 'netwerken'.

De concernbouwers hebben een voorkeur voor fusie en daarmee voor een helder sturend centrum om de noodzakelijke daadkracht te organiseren. Degenen die een voorkeur hebben voor samenwerken zijn op allerlei manieren bezigdraagvlak en win-winsituaties te creëren in hun omgeving. Soms zijn ze fusiemoe of hebben ze er zulke slechte ervaringen mee, dat ze het nooit meer willen. Soms stoelt hun voorkeur voor samenwerken op de visie dat samenwerking op de lange termijn noodzakelijk is bij het oplossen van problemen en het benutten van nieuwe kansen. Ze gaan uit van hun kerncompetenties en laten zaken waar andere organisaties beter in zijn ook aan die organisaties over. Persoonlijke factoren spelen ook een belangrijke rol, zoals omgaan met onzekerheid, competitief of coöperatief gedrag, vechten of vluchten, spijt (angst om 'over te schieten'), behoefte aan macht, en macht achter het podium en tussen de coulissen.

Een typerende uitspraak van een van de netwerkers over concernvorming is de volgende: *'Ik heb jaren gewerkt in een concern. Zo'n concern is funest voor ondernemerschap binnen organisaties en voor klantgerichtheid. Grote fusieorganisaties – concernvorming – leiden tot een technocratische besturing; de aandacht gaat uit naar centrale sturing met systemen en protocollen in plaats van naar de klant. Je hebt het gevoel dat je niet meer bent dan een zetbaas, en dat wil ik niet zijn. Ik zal dus altijd kiezen voor samenwerken en nooit voor fuseren.'*

De afweging tussen hiërarchische oplossingen en oplossingen op basis van gelijkwaardigheid is dus steeds een aandachtspunt. Daarbij spelen persoonlijke visie en voorkeur een belangrijke rol getuige de verhalen van bestuurders. Sommigen kiezen bij voorkeur voor oplossingen op basis van gelijkwaardigheid of stellen die als voorwaarde: *'Ik ben van mening dat je alleen kunt samenwerken als de mensen in het veld gelijkwaardig zijn. Dat is ook een reden waarom de samenwerking met dat grote bouwbedrijf niet werkt.'*

De projectmanager van die club heeft geen mandaat en moet voor van alles terug naar zijn baas. Mijn projectmanager hoeft dat niet en die maakt dus gehakt van hem. Wordt helemaal niks.' Anderen hebben een voorkeur voor hiërarchische oplossingen; zij werken bij voorkeur met fusies en overnames. En als ze dan toch kiezen voor een vorm van samenwerken, kiezen ze eerder voor een klant-leveranciermodel dan voor een samenwerkingsverband.

6.2.2 Dilemma's rond persoonlijke positionering

De bestuurders worden allen geconfronteerd met vraagstukken die hun persoonlijke opstelling bij samenwerkingsverbanden betreffen:

- kiezen voor persoonlijk belang of voor andere belangen;
- focus op verbinding binnen of juist focus op verbinding met buitenwereld;
- zelf actief meedoen of juist afstand nemen.

Kiezen voor persoonlijk belang of voor andere belangen

'Er is een categorie mensen die niet in staat is om een gezamenlijk doel boven het eigenbelang te stellen. Dat is voor een deel, weliswaar een klein deel, van de mensheid karakterologisch niet weggelegd. Dan heeft het ook niet veel zin om veel moeite te doen om ze uit hun schuttersputje te halen.' Deze uitspraak van een van de bestuurders zet dit dilemma scherp neer, maar suggereert dat dit vooral een dilemma is van anderen en niet van deze bestuurder. Bestudering van de casestudies laat zien dat alle bestuurders, zij het op een verschillende manier, regelmatig met deze afweging te maken hebben en dat ze zich ervan bewust zijn dat hun gesprekspartners ook met dit dilemma te maken hebben. Ze hebben allemaal hun eigen strategie ontwikkeld om daarmee om te gaan. Dat kan ook leiden tot heel eenvoudige, maar doeltreffende gesprekstechnieken, zoals een van de bestuurders uiteenzet: *'Bij het binnengaan van een zaal zie ik onmiddellijk wie welke rol en welke belangen heeft. Daar heb ik een tweede natuur voor ontwikkeld. Mijn collega blijft altijd vragen waarom mensen dingen doen en heeft soms moeite om los te komen van zijn eigenbelang. Ik kan dat wel, ik kan loskomen van mijn eigenbelang, en dat is het ultieme kunstje natuurlijk. Daar heb ik ook trucs voor. Als ik met iemand onderhandel/samenwerk, ga ik naast hem zitten, pak een voorwerp en dat zet ik voor ons op de tafel. En dan vraag ik: 'Wat gaan wij samen maken?' Als ik frontaal met iemand praat, blijven we vooral de eigen standpunten debiteren. Je moet ook fysiek een gemeenschappelijkheid creëren en daarbij moet je over je principes heen kunnen stappen.'*

De erkenning van de rol die persoonlijk belang in het gesprek tussen bestuurders speelt, wordt door sommigen ook gebruikt als argument om juist voor samenwerking te kiezen: *'Het kan grote successen opleveren. Ik ben een redelijk bekende figuur in de regio. Je krijgt erkenning. Bestuurders zullen niet snel iets doen wat tegen het eigenbelang is. Dat biedt samenwerking mij ook: vrijheid, je eigen positie. Je moet je nog maar afvragen of je die behoudt als je bijvoorbeeld fuseert. Dan moet je je toch weer aanpassen. Dat speelt zeker ook een rol. Iedere bestuurder houdt heel goed in de gaten hoe hij er zelf uitspringt, geloof dat maar.'*

Dezelfde bestuurder ziet ook het belang van het (h)erkennen van drijfveren bij de ander. Volgens hem is het van groot belang om juist naar dat eigenbelang en de persoonlijke drijfveren op zoek te gaan: *'Wat zijn de emotionele drijfveren van die ander? Als je dat goed door hebt, kun je elke deal maken, met iedereen. Niemand handelt altijd vanuit rationaliteit. Mensen hebben emoties en het is de kunst die te leren lezen. Als je dat doet, maak je gelijk contact, op een ander niveau; je maakt contact op het niveau van drijfveren.'*

Een bestuurder formuleert dit dilemma zeer expliciet als een taai dilemma: *'Er is een dilemma waar ik nog mee zit en nog niet klaar mee ben: het dilemma eigenbelang versus bedrijfsbelang. Als ik me er niet goed bij voel, maar het wel het beste voor het bedrijf is, dan moet er maar iemand komen die zich er wel goed bij voelt. Tegelijkertijd zijn er ook opties die goed zijn voor het bedrijf waar ik me wel goed bij voel. Anders gezegd: hoe schuldig ben ik als ik een optie najaag waar ik me wel goed bij voel? Ben ik dan met mijn eigenbelang bezig?'*

Focus op verbinding binnen of juist focus op verbinding met de buitenwereld
Er wordt veel geschreven over organiseren in het netwerk tijdperk; organisaties zijn in dat beeld in sterke mate extern georiënteerd en ze mobiliseren hun medewerkers om externe relaties aan te gaan en te ondernemen in samenwerking met leden van andere organisaties. In dat perspectief treden medewerkers buiten de grenzen van hun eigen organisaties, veel meer dan in het verleden het geval was. Een bestuurder heeft ook de machtspositie om de belangen van zijn organisatie in te zetten te maken van onderhandelingen over samenwerken met andere organisaties: *'Mijn ervaring van die toevallige samenwerking bij mijn eerste werkgever heeft mij in mijn onderbewustzijn toch wel heel erg overtuigd van de kracht van samenwerking. Het voordeel van de functie die ik nu heb, is overigens dat ik ook de ruimte heb om die overtuiging in praktijk te brengen. Dat is echt een voordeel.'*

Bestuurders opereren op een verschillende manier op het grensvlak tussen de arena buiten en de organisatie binnen. De meesten van hen zijn sterk extern georiënteerd

en dat heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat in dit onderzoek bestuurders zijn geselecteerd die als schoolvoorbeelden voor samenwerking in hun sector gelden. Zij zijn vooral in de arena actief, bouwen daar relaties op die uiteindelijk leiden tot samenwerkingsverbanden. Wél verschillen ze in de legitimatie van dat optreden buiten hun eigen organisatie. Politieke bestuurders en bestuurders die in uitvoerende zin met het publieke domein zijn verbonden, spelen in op vraagstukken die zich buiten manifesteren en omarmen die als aanleiding en doel van hun participatie in samenwerkingsverbanden. Zij besteden veel aandacht aan legitimatie in hun eigen organisatie en aan het vergroten van de betrokkenheid van hun organisatie bij het vraagstuk buiten. Andere bestuurders opereren buiten omdat ze als persoon sterk zijn georiënteerd op het ontwikkelen en bouwen van relaties. Een bestuurder zegt daarover: *'Ook speelt mee hoeveel potjes je op het vuur hebt staan. Je weet dat er van de tien drie doorgaan en je moet voortdurend zorgen dat er genoeg potjes op het vuur staan.'*

Alle bestuurders hebben zo hun strategieën om hun eigen organisatie te betrekken bij de initiatieven die zij op gang brengen. Sommigen kiezen daarbij de vaardigheden van hun organisatie als uitgangspunt; ze beoordelen of hun organisatie met het initiatief uit de voeten kan. Anderen zoeken de grenzen van het adoptievermogen van hun organisatie op; dat leidt er soms toe dat zij tegenover hun organisatie komen te staan omdat zij die van het nut van een samenwerkingsinitiatief moeten overtuigen. Ze komen dan in een intermediaire positie tussen de samenwerkingspartners en de eigen organisatie terecht. Alle bestuurders blijken in deze positie te verkeren en ze lijken dit als een gegeven te beschouwen, als een aspect van hun vak als bestuurder.

Zelf actief meedoen of juist afstand nemen

Alle bestuurders spelen een belangrijke rol in de formatieve of constituerende fase van een samenwerkingsverband. Dit is de fase waarin het samenwerkingsverband wordt gevormd, partners de mogelijkheden aftasten en de eerste stappen zetten naar een meer concrete samenwerking. Deze actieve deelname in de formatieve fase heeft in de eerste plaats te maken met de positie van bestuurders; zij zijn bij uitstek in staat om de belangen van hun organisaties in te brengen in onderhandelingen. Daarbij speelt de wederzijdse (h)erkenning van persoonlijke doorzettingsmacht een belangrijke rol. Een van de samenwerkingspartners van een bestuurder merkte op: *'Ik heb een enorm vertrouwen in zijn doorzettingsmacht, maar realiseer me ook dat zijn organisatie nog wel in ontwikkeling is. Het begint en eindigt met het vertrouwen dat degene met wie je aan tafel zit, het voor elkaar kan krijgen en het ook met jou voor elkaar kan*

krijgen. Als hij nu weg zou gaan bij zijn organisatie, heb ik zeer grote twijfels of die organisatie het idee met ons voor elkaar kan krijgen.

Ik denk dat dit ook geldt voor mijn organisatie. Mijn organisatie zou niet in staat zijn om het plan door te zetten. Samenwerking valt of staat met de wil van mensen om tot samenwerking te komen.'

Daarnaast geven bestuurders blijk van een grote mate van interesse voor het opereren in samenwerkingsverbanden. Het lijken omgevingen waarin zij in een pure vorm kunnen ondernemen en organiseren, en initiatieven kunnen doen ontstaan waarin hun persoonlijke stempel herkenbaar is. Sommige bestuurders blijven dan ook lang bij het samenwerkingsverband betrokken. Bepaalde bestuurders zoeken overigens wel naar een geschikt moment om meer afstand te nemen, omdat ze van mening zijn dat hun positie als bestuurder van hen vraagt een samenwerkingsverband – net als elk ander initiatief – op een neutrale manier te beoordelen. Dat betekent dat ze zich niet volledig op de samenwerking kunnen storten, ook al is dat soms hun primaire reactie of persoonlijke voorkeur.

Dit is wel steeds een vraag voor alle bestuurders: moet je nu actief participeren in het samenwerkingsverband om er richting aan te geven of gewoon omdat het leuk is, of juist afstand nemen en op de afgesproken of noodzakelijke momenten 'er zijn'? Ook daarin zijn persoonlijke stijlen herkenbaar.

6.2.3 Dilemma's rond de stijl van opereren in een context van samenwerking

De dilemma's van bestuurders rond hun stijl van opereren zijn:

- handelen vanuit rationele, bedrijfskundige logica of meer de visie, de passie, het gevoel, de ideologie laten spreken;
- de samenwerking zien als strategie van een organisatie of meer als een resultaat van chemie tussen mensen;
- handelen vanuit een grootse en meeslepende visie of juist vanuit de aandacht voor het soms kleine, persoonlijke succes;
- planmatig werken of juist heel procesmatig en gericht op de relatie;
- inhoudelijk gedreven zijn of vooral bestuurlijk gedrag vertonen;
- oplossen of uitstellen;

- affiniteit hebben met het innovatieve concept of juist geïnteresseerd zijn in de realiseerbaarheid van de operatie.

Wij gaan hier verder in op deze afwegingen van bestuurders.

Handelen vanuit rationele, bedrijfskundige logica of meer de visie, de passie, het gevoel, de ideologie laten spreken

Belangrijk is de vraag wanneer bestuurders een samenwerkingsverband als een succes beschouwen. Bestuurders balanceren daarbij tussen de neiging om het accent te leggen op de mate waarin een samenwerkingsverband meerwaarde in enge zin oplevert (wat betekent deze samenwerking voor mijn organisatie of in welke mate levert deze samenwerking een oplossing voor een actueel vraagstuk?) en de neiging om het samenwerkingsverband te beoordelen vanuit visionair, soms zelf ideologisch perspectief. 'Bij ons hangt het echt aan de strategie. Samenwerking levert spinoff op. Het is meer een resultaat van de strategie, maar ik realiseer me wel dat je de mensen nodig hebt met de karaktereigenschappen om er invulling aan te kunnen geven; mensen die ook bereid zijn om samen te werken. Vanuit de strategie sorteren we sectoren voor, we gaan die sectoren verkennen en binnen die sectoren kiezen we wel voor mensen die ons, mij liggen. Wij bouwen een soort van partnerinfrastructuur en gaan heel bewust zo'n sector binnen. Er is geen sprake van opportunisme, van willekeurige en toevallige ontmoetingen die dan leiden tot allerhande samenwerkingsmodellen. Ik heb mijn samenwerkingspartner leren kennen nadat wij hadden besloten om op een specifieke manier de zorgsector te betreden. Maar omgekeerd, als het niet zou hebben geklikt tussen deze samenwerkingspartner en mij, denk ik ook dat ik er geen energie meer in had gestoken. Samenwerking is een strategisch instrument in onze onderneming, maar in de uitvoering van die strategie komen wij mensen tegen met wie we wel en met wie we niet kunnen samenwerken. Als er geen chemie is, kun je nog wel proberen om teams te wisselen. Dan schuif ik iemand anders naar voren. Wij zetten alles in om een samenwerking succesvol te maken – we wisselen desnoods teams – maar soms kom je tot de conclusie dat het niet werkt. En dan moet je stoppen.'

Een paar bestuurders nemen nadrukkelijk maatschappelijke opgaven mee in hun afweging. Zij willen een bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en als andere partijen daarvoor aan hun deur kloppen, zeggen zij op voorhand geen nee. Anderen maken meer een zakelijke afweging bij maatschappelijke vraagstukken: wat kost het en wat levert het op in materiële en immateriële (reputatie, positie) zin? Opvallend is wel dat alle bestuurders 'tweetalig' zijn, in de zin dat ze hun passie, hun engagement altijd weten te verwoorden in de taal van de

rationele wereld. Of zoals een bestuurder dat stelt: 'Ik geloof ook niet dat je engagement kunt overdragen; dat moet je niet proberen. Probeer dan de problematiek te rationaliseren en te presenteren op een manier die wel bij anderen aankomt, bijvoorbeeld door de economische logica achter de oplossingsrichting te belichten.'

Hoewel een zakelijke afweging altijd op enig moment aan de orde is, speelt bij sommige bestuurders ook dat samenwerking een soort verslaving is: 'Samenwerken verveelt nooit. Ik ben er altijd mee bezig. Je denkt wel eens 'stop daar toch eens mee'. Waarom doe je dat toch al zo'n 20 à 30 jaar op allerlei fronten? Je weet dat het vaak niet lukt, dat het soms huilen is, en nachten wakker liggen, en weekenden schrijven, wat doe je jezelf toch aan? Dat is interessant.'

De samenwerking zien als strategie van een organisatie of meer als een resultaat van chemie tussen mensen

Samenwerking brengt bestuurders in situaties waarin zij staan voor de keuze tussen zakelijk nut en de chemie in de relatie. Soms gaat het om een dilemma tussen de keuze van de strategisch beste partners en de keuze voor partners met wie het persoonlijk het best klikt, met de beste chemie.

'Een partner kan strategisch nog zo interessant zijn, als het niet klikt, gaat het over. Bijvoorbeeld als ze in het eerste gesprek al beginnen te praten over de business case en de onderbouwing. Dan gaat bij mij het licht uit. Of het op termijn toch wat geworden zou zijn? Geen idee. Als het niet klikt, kom je elkaar ook steeds minder tegen.'

Daarnaast zijn vertrouwen en persoonlijke chemie van groot belang: 'Ik ben van het collectief, maar uiteindelijk maken mensen een samenwerking.' Dat is op het gebied van samenwerking ook niet nieuw (Nooteboom, Berger en Noorderhaven, 1997; McKnight en Chervany, 2001) en ze hebben allemaal de ervaring dat als ze 'in zee zijn gegaan' met iemand met wie het in de persoonlijke sfeer niet klikt, dit de samenwerking negatief beïnvloedde. Vaak zijn het ervaringen die een diepe indruk hebben gemaakt: 'Dat nooit meer!'

Vertrouwen tussen bestuurders is een aspect van de chemie, maar de manier waarop bestuurders met het onderwerp vertrouwen omgaan is heel verschillend. De een zegt in ieder gesprek uit te gaan van vertrouwen en daar pas vanaf te zien als dat vertrouwen beschaamd is. Bij een andere bestuurder '(...) is ieder gesprek een verovering (...)'. Dit kan per samenwerkingspartner verschillen. Een van de

bestuurders is altijd extra op zijn hoede als hij te maken heeft met een grote organisatie. Hij heeft de ervaring dat daar voortdurend communicatiestoringen op de loer liggen, dat de een niet weet wat de ander doet, dat het onduidelijk is wie de formele en informele macht heeft, en dat onduidelijk is wat een afspraak waard is. En dat nog los van de situatie waarin de uitgesproken intentie tot samenwerking door de goede verstaander geïnterpreteerd moet worden als 'ik neem je over'. Ook is vrijwel iedere bestuurder op een of andere manier bezig met zijn reputatie. Ze weten allemaal dat de wereld waarin ze verkeren niet groot is, en dat een misstap zich snel rondspreekt. Daarbij blijkt dat ze verrassingen bij de partner willen voorkomen.

Als de partners maar niet van een ander horen dat ze ergens mee bezig zijn dat in potentie de belangen schaadt.

Ze laten zich dus allemaal sturen door de 'personal fit', maar kennen deze factor op hun persoonlijke prioriteitenlijst wel een verschillende plaats toe. Sommige bestuurders opereren daarin in sterke mate intuïtief, terwijl anderen de chemie tussen partners eerder als een toetssteen hanteren voor de kans op succes van de strategisch ingeslagen weg. De échte netwerkers gaan zelfs zover dat ze de chemie tussen partners meenemen in de beoordeling wie hun organisatie gaat vertegenwoordigen in een samenwerkingsverband. Een van de gesprekspartners maakte een interessant onderscheid tussen het vertrouwen dat hij in een bestuurder had en de mate waarin hij deze iets toevertrouwt: *'Ik denk dat er niet veel mensen zijn die deze bestuurder vertrouwen. Hij speelt altijd met informatie en belangen. Maar ik weet ook dat ze allemaal hun meest complexe alliantie aan hem toevertrouwen, want iedere toezegging die hij doet komt hij na.'*

Een van de bestuurders selecteert een groep potentiële partners door te analyseren welke organisaties betrokken zijn bij, dan wel belang hebben bij een vraagstuk of initiatief. Vervolgens gaat hij op zoek naar bezielde vertegenwoordigers van die organisaties. Het draait voor hem vanaf dat moment eigenlijk alleen nog maar om die mensen: *'Dat is de kern: je creëert ogen en oren in het bewustzijn dat het niet alleen om een dak boven je hoofd gaat, en een onverzettelijkheid om ook te handelen. Je stimuleert mensen om over de grenzen van hun eigen discipline en organisatie heen te kijken.'*

Handelen vanuit een grootse en meeslepende visie of juist vanuit de aandacht voor het soms kleine, persoonlijke succes

'Ik wil mensen laten zien hoe belangrijk samenwerking is. Ik ben intern steeds showcases

aan het vertellen. Ik houd ook hele presentaties over samenwerken, zowel intern als extern. Samenwerken is een onderdeel van mijn strategie. Ik laat mijn bedrijf zien als een platform van activiteiten. Daarop zit allemaal vernieuwing. Om in de derde dimensie te komen van het denken in oplossingen, staan allianties centraal. Dat kan ik alleen maar door middel van allianties.'

Alle bestuurders vertellen verhalen. Verhalen vertellen is een van de belangrijkste instrumenten om mensen in samenwerkingsverbanden te mobiliseren, of samenwerkingsverbanden te legitimeren. Een samenwerkingspartner beschrijft de werkwijze van een van de hoofdpersonen in dit onderzoek als volgt: 'Hij werkt vooral met 'verhalen'. Hij vertelt voortdurend verhalen en hij verzamelt rondom die verhalen mensen. Een verhaal gaat bijvoorbeeld over jongeren die hun aanhaking op school kwijtraken en die door het vinden van een nieuwe verbinding weer contact gaan maken. Hij haalt dan ook voorbeelden uit het buitenland aan. Hij heeft een hele reeks verhalen en die vertelt hij voortdurend. Daardoor raken mensen om hem heen geïnspireerd. Hij selecteert de omgeving en vertelt ook daar verhalen. Als hij in een bepaalde omgeving geen weerklank vindt, gaat hij verder en zoekt een nieuwe omgeving op waar wel weerklank komt. Hij dwingt nergens toe, maar zoekt vrienden. Dat zijn niet zijn vrienden, maar vrienden van het vraagstuk, het probleem. Dan brengt hij mensen bij elkaar en maakt nieuwe verbindingen.'

Soms is het een grootse, meeslepende visie, maar dikwijls zijn het 'kleine' verhalen, miniaturen die verbonden zijn met feitelijke en concrete successen die in een samenwerking geboekt worden. Een bestuurder zegt over een samenwerkingsverband waarvan hij een van de 'founding fathers' is: 'De vergezichten zijn zo ontzettend groot en de voorbeelden zijn zo micro. Daarover kan cynisme ontstaan. Dat is een grote zorg. En ook: gaan de hartenjagers het winnen van de concernbouwers? Dat wordt het ultieme sleutelmoment voor onze beweging. Krijgen de hartenjagers voldoende tijd om hun aanpak te ontplooiën en te overtuigen? Daar hebben we wel drie tot vier jaar voor nodig. Krijgen wij die tijd? Je bouwt een relatie-infrastructuur van 'gelijkegepassioneerden' en de verbindingen tussen die mensen moeten leiden tot mooie verhalen die het bestaan van die relatie-infrastructuur legitimeren en voldoende energie genereren om weer verder te gaan.'

Als wij hem vragen naar de lessen die hij geleerd heeft, formuleert een van de bestuurders het én én van zowel visie hebben als een probleem oplossen expliciet: 'Je moet dus een gezamenlijke visie hebben, het moet klikken tussen de sleutelfiguren, en de derde factor is dat er een gemeenschappelijk probleem moet zijn dat je wel samen kunt oplossen, maar niemand alleen. Als je dat niet hebt, heb je geen bestaanrecht.'

Planmatig werken of juist heel procesmatig en gericht op de relatie

'Om er brood in te zien heb ik niet alleen een goed gevoel nodig over het proces dat er is of dat ik kan creëren. Ik vind het belangrijk dat ik ook inhoudelijk goede kansen zie. Ik vertrouw wel op mijn procesvaardigheden; ik kan vanuit een moeilijke Ausgangssituatie al snel een goed proces ontwikkelen. Maar die moeite investeer ik alleen als ik een mooi resultaat zie gloren. Een proces is voor mij alleen interessant in relatie tot het doel dat ik wil bereiken.'

Bestuurders zijn geen onpartijdige regisseurs. Ze dienen een belang en kiezen positie. Ze hebben belang bij een specifiek eindresultaat. De afweging proces versus plan is dan ook meer van toepassing op de individuele interventies die ze, bewust of minder bewust, in samenwerkingsverbanden doen. Bestuurders proberen wel controle over de samenwerking te houden: 'Ik ben een samenwerker maar ik probeer altijd wel controle te houden over de samenwerking. Ik hoef niet altijd een meerderheid te hebben, maar ik heb er wel een hekel aan als een ander de meerderheid heeft, zeker als het mijn corebusiness betreft. Dan heb ik liever gelijkheid, maak ik het desnoods complex. Dit vraagt meer aandacht en levert over het algemeen meer verrassingen op. Dat geldt voor samenwerken in het algemeen.'

De controle of de poging daartoe is gebaseerd op een ander soort machtsbasis, die zich beter laat typeren met het begrip 'wederzijdse beïnvloeding'.

Een bestuurder zegt over zichzelf: 'Ik ben goed in het proces, in het spel, in de relaties. Ik bel de minister, beleg vergaderingen waarbij zij aanwezig is en heb voor het samenwerkingsverband ettelijke miljoenen euro bij het ministerie losgepraat. Daar ligt ook mijn kracht. Hoe dat komt? In de eerste plaats omdat ik gedreven een doel najaag. Daarnaast heb ik een bepaalde positie. Dat is een gevolg van mijn partijpolitieke geschiedenis en het feit dat ik van een andere generatie ben dan de traditionele. Wat voor mij doorslaggevend is – en het heeft ondanks dat het vrij logisch is enige tijd geduurd voordat ik dat door had – is het besef dat ministers graag willen scoren. Ik doe dingen waar ministers gelukkig van worden. Dat heeft ook met mijn stijl te maken. Daar ligt ook mijn meerwaarde ten opzichte van een neutrale procesregisseur. Er was een groot financieel gat en dat gat ging ik dichtwerken door overal en iedereen te mobiliseren. Dat is mijn kracht.'

De afweging ligt tussen aan de ene kant professionaliteit, planmatigheid en rationaliteit en aan de andere kant opportunisme, toeval en intuïtie: 'Eigenlijk ben ik voortdurend bezig met het 'zoeken en proeven' van kansen. Wat past en goed smaakt, daar ga je op in. Het persoonlijke netwerk is daarbij cruciaal, daar bouw je je contacten op. Die

contacten kunnen dan geactiveerd worden tot een samenwerkingsverband als het aan de orde is. Daar ben ik altijd en voortdurend mee bezig. Het netwerk is cruciaal en randvoorwaardelijk. Het is ook wel vlinderen en fladderen, het wordt daarmee ook minder strak en strategisch.'

Bestuurders balanceren tussen doelgerichtheid (de 'bestemming') en gerichtheid op leren (de 'reis'): 'Die begrippen spelen inderdaad een centrale rol in mijn opereren, maar ik zie dat niet als een dilemma. Uiteindelijk geldt voor mij het economische principe. Ik zit bij een onderneming en het resultaat telt. Ik vind leren prima: ontdekken is ervaring opdoen, dat helpt je resultaten te boeken. Ik zie het één meer als een instrument om het ander te bereiken. Als iets alleen maar de focus heeft van leren, dan doen wij het niet. Als er iets niet lukt, kan het toch zijn dat wij veel hebben geleerd. Het is dus geen dilemma, maar het zijn zaken die in elkaars verlengde liggen.'

Veel bestuurders betrekken het begrip vertrouwen bij het vraagstuk van 'planmatig versus procesmatig'. Er is in hun ogen vertrouwen nodig om je in een voor samenwerking vereiste mate over te geven aan het proces. Het gaat dan om vertrouwen in partners, in het gezamenlijke proces zonder het gevoel te hebben de volledige controle te verliezen.

Dat vertrouwen kan ook gestoeld zijn op geloof in redelijkheid en het eigen vermogen om die redelijkheid aan te kunnen boren: 'Ik heb in dit soort processen geen zekerheid vooraf nodig, maar ik heb wel altijd zoiets van: 'there is no doubt in my mind'. Dat scheelt wel enorm. Dat is een mix van 'vertrouwen in mijn eigen procesvaardigheden' en 'vertrouwen in de goedheid van de mensheid'. Ik ben ervan overtuigd dat wanneer objectief gezien een oplossing echt beter is, vanuit alle belangen gezien, er altijd een weg gevonden wordt om bij die oplossing uit te komen. Ik geloof in de redelijkheid van partijen. Partijen worden redelijk wanneer het vraagstuk objectief midden op tafel legt. Je moet het niet te veel jouw vraagstuk laten zijn. Ik wil ook altijd werken met een open boekhouding. Laat maar zien wat je erin stopt en wat je eraan overhoudt; dan leer je elkaars belangen kennen, kun je met elkaar optimalisaties doorvoeren, en dan gaat de redelijkheid haar werk doen.'

Sommigen nemen vertrouwen tussen de partners als enige maatlat ('als er geen vertrouwen is, stopt het'), terwijl anderen de samenwerking zodanig organiseren dat zij 'in control zijn', ook als er sprake is van minder vertrouwen. Dat vertrouwen heeft volgens bestuurders ook een voorbeeldfunctie. Hoewel bestuurders regelmatig betogen dat het gevoel van samenwerking tussen hen en hun samenwerkingspartners niet overdraagbaar is, wijzen zij er wel op dat zichtbaar vertrouwen tussen

twee bestuurders van samenwerkende organisaties een positieve uitwerking heeft op beide organisaties: 'Dat wederzijdse vertrouwen tussen mijn samenwerkingspartner en mij werkt bevestigend op onze organisaties.'

Een collega-bestuurder is opmerkzaam en stipt een meer algemene ontwikkeling aan bij bestuurders die bedreven zijn in samenwerkingsrelaties: 'Mijn collega wordt steeds dwingender bij het aansnijden van de problematiek, maar geeft steeds meer ruimte aan zijn omgeving om dat probleem op te lossen. Dat is precies het omgekeerde van wat veel managers doen in de praktijk.'

Inhoudelijk gedreven zijn of vooral bestuurlijk gedrag vertonen
Verschillende bestuurders zijn gedreven vanuit de inhoud, hebben veelal ook hun basis en achtergrond in de betreffende sector en hebben daarin ook ideologisch een positie gekozen, terwijl andere bestuurders de uitdagingen vooral bestuurlijk benaderen. Bij de laatstgenoemden valt op dat ze, ondanks hun passie en betrokkenheid, nooit echt deel uitmaken van het probleem. Een collega-bestuurder observeert: 'Wat constant blijft, is dat hij zijn lot niet aan een probleem verbindt. Hij herkent en erkent het probleem, geeft dat probleem een podium, maar het wordt nooit zijn probleem. Als je wilt sturen op de oplossing van een probleem, moet je geen onderdeel van het probleem worden. Hij wil 'part of the solution' zijn, maar geen 'part of the problem'. Hij heeft idealen, maar is geen idealist. Hij heeft ook wel zendingsdrang, maar vooral verantwoordelijkheidsgevoel. Hij zorgt dat het probleem in goede handen komt (bij mensen die er daadwerkelijk wat aan gaan doen) en blijft vervolgens wel betrokken, maar concentreert zich vooral op het sterk maken van de beweging.'

Zelf zegt deze bestuurder daarover: 'Voor mij is altijd het doel het hoogste goed. Ik ben wel persoonlijk betrokken bij de mensen met wie ik samenwerk, maar dat blijft toch ook zakelijk. Dat is niet zozeer een spanningsveld voor mij, maar meer een gegeven. Ik ben niet van de stad, maar voor de stad.'

Een van de bestuurders omschreef de samenhang tussen inhoud en strategie als volgt. Samenwerken is voor hem vooral inhoudelijk gedreven, maar hij moet er bestuurlijk wel verstandig mee omgaan: 'Het eerste punt is dat je tegen een beperking aanloopt of een risico loopt. Dat wil je dan afdekken. Ik zoek dan heel rationeel samenwerkingsvelden op. Tegelijkertijd heb ik een basishouding om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dat vind ik nodig omdat, als de kans zich voordoet, je dan de contacten hebt en snel kunt schakelen. Strategisch doel is het realiseren van je visie en doelen. Bij ons is dat bijvoorbeeld

dat wij woon-zorgarrangementen doen, waarbij gewoon leven vooropstaat. Van verpleeghuis naar kleinschalig wonen, van verzorgingshuis naar verzorgd wonen en ook nog garant wonen, wonen met service. Dat vraagt heel veel afstemming met veel partijen. Daarmee is samenwerken ook ingebakken in de strategie. Wij moeten wel. Daar neem ik ook risico mee.'

Oplossen of uitstellen

'Wat in die relatie ook een les was, is dat je direct moet toeslaan als er ruis is. Zo kwam ik er in het proces eens achter dat mijn samenwerkingspartner ontstemd was over de gang van zaken rondom een aspect van de samenwerking en dat had te maken met het optreden van een partij die wij meebrachten. Ik heb toen direct de baas van die club en ook direct mijn samenwerkingspartner gebeld, heel kort op de bal gespeeld. Te lang wachten veroorzaakt miscommunicatie in samenwerkingsrelaties.'

Sommige bestuurders kiezen er bij dit dilemma uiteindelijk voor om problemen die zich voordoen en kwesties die aan de orde zijn zo snel mogelijk op te lossen, zo weinig mogelijk uit te stellen. Anderen geven er de voorkeur aan echt moeilijke vraagstukken naar achteren te schuiven, bijvoorbeeld omdat veel problemen zich vanzelf oplossen of omdat de tijd nieuwe mogelijkheden biedt.

Een van de bestuurders geeft een voorbeeld: 'Met de thuiszorg, hoewel men zich aanvankelijk negatief opstelde, ben ik toch zover gekomen dat ze toetraden. Je moet altijd in gesprek blijven en nooit het lijntje verbreken. Ik heb de strategie dat je ook functioneel aardig moet blijven en de lijntjes open moet houden. In deze situatie ging de thuiszorg fuseren met een andere partij. De nieuwe bestuurders hadden een ander inzicht dat dichterbij het onze lag. Daar was dus sprake van een strategische heroriëntatie. Er kwam ook iemand anders aan tafel; zij had een andere visie en toen ging het gesprek beter. Geduld hebben.'

Het is een dilemma waar bestuurders in verschillende situaties verschillend mee omgaan. Een samenwerkingsverband dat we bespraken was drie jaar eerder niet tot stand gekomen. De keer erop is het wel gelukt: 'Als het gaat om het samenwerkingsverband heb ik een belangrijke les geleerd ten opzichte van drie jaar geleden: onmiddellijk de problemen op tafel en die niet voor je uitschuiven. Dat is de rode draad. Eerst met het moeilijke beginnen. Drie jaar geleden hebben we de fout gemaakt dat we problemen die we zagen te lang voor ons uit geschoven hebben. Dat lossen wij later wel op, of 'komt tijd komt raad'.

Affiniteit hebben met het innovatieve concept of juist geïnteresseerd zijn in de realiseerbaarheid van de operatie

Wij zien dat sommige bestuurders er bij dit dilemma voor kiezen nieuwe dingen te doen, nieuw wat het concept en de manier van organiseren betreft, met innovatieve oplossingsrichtingen voor vraagstukken. Een bestuurder benoemt het scherp voor zichzelf: 'Soms heb ik wel megalomane trekjes. Groots en meeslepend. Dat is niet het doel. Het zit meer in het innovatieve en grootse concept. Ik zet wel graag hoog in. Je kunt beter 300 miljoen vragen dan 30 miljoen. Dat heb ik in mijn vorige baan geleerd. Vooroplopen, dat overkomt me. Het zit in het voortdurend veranderen. Niets blijft hetzelfde, ik ben altijd aan het veranderen. Steeds zoeken naar nieuwe dingen. Vooruitlopen is een drijfveer. Maar je denkt er niet bij na. Het gebeurt gewoon. Soms denk ik wel eens: 'Hoe komt dat toch, waarom verzin ik dit, waarom komen anderen daar niet op?' Dat weet ik niet, het overkomt me gewoon. Dat is beleidscreativiteit of innovatieve creativiteit. Daarnaast neem ik niets als gegeven aan.'

Anderen kiezen voor realiseerbaarheid, en op zodanig besturen dat er resultaat geboekt wordt. Innovatie heeft bij de meeste bestuurders in ons onderzoek veel aandacht. Een van de bestuurders reflecteert over een samenwerking met een hoog innovatief karakter, die dankzij dat innovatieve karakter nog niet tot ontplooiing is kunnen komen: 'Het feit dat wij de samenwerking niet kunnen voltooiën omdat de regelgeving dat beperkt, terwijl wij alles op tafel hebben gelegd, dat is écht een teleurstelling. Die teleurstelling richtte zich op de juristen, de overheid, nou eigenlijk was het vooral onmacht waar ik niet tegen kon. Het was niet alleen belangrijk voor onze samenwerkingspartner, maar ook maatschappelijk relevant. Om echte vernieuwing te bereiken. Wij hebben een innovatieplatform en dan denk ik: had nu toch eens in plaats van die honderd rapporten te schrijven dit soort projecten mogelijk gemaakt. Ga erbij zitten, voor mijn part, maar geef ruimte. Het is allemaal transparant. Het is weer: rechtmatigheid gaat boven doelmatigheid, vorm gaat boven inhoud. Ik denk ook wel eens dat het misschien met mijn leeftijd te maken heeft dat je er niet zo goed meer tegen kunt, maar als je gedreven bent en je hebt het gevoel dat het goed is, dan is er die teleurstelling.'

Maar het zijn niet alleen de buitenwereld en de juristen die het moeilijk maken overigens. Ook de mensen in de organisaties werpen allerlei barrières op, weerstand, 'hé wacht even, dat deed ik vroeger', etc. Als je echt institutioneel gaat vernieuwen, zie je dat je wel heel veel barrières tegenkomt. Je moet oppassen dat je niet een hordeloper wordt die alleen maar naar de finish kijkt en vergeet dat je onderweg nog over een paar hekjes heen moet. Dat houd ik mijn mensen ook voor. Je moet als je in dit soort samenwerkingsverbanden succesvol wilt zijn, een 'stayers-mentaliteit' hebben. Daar geloof ik ook wel in, gewoon doorgaan en je niet laten afleiden door allerlei ellende onderweg.'

6.2.4 Dilemma's rond de relatie met partners

'Eén ding heb ik bij samenwerking geleerd: als je je eigen perceptie van een situatie naast die van je partner legt, dan is het net of je een ander boek leest.' In deze uitspraak ligt de kern van een vraagstuk waarmee alle bestuurders te maken hebben. Het besef dat de ander, de partner zich uiteindelijk niet of maar ten dele 'laat kennen', omdat hij een eigen agenda heeft, een andere organisatie of een ander belang vertegenwoordigt, of door persoonlijke, niet direct zichtbare drijfveren wordt gestuurd. Ten aanzien van de relatie met partners komt voor bestuurders een aantal gemeenschappelijke vraagstukken aan de orde, zoals de manier waarop je (potentiële) partners tegemoetreedt: stel je je kwetsbaar en open op, of stel je vooraf duidelijk je voorwaarden? Daarnaast manifesteert zich ook een aantal vraagstukken van principiële aard, die ook samenhangen met de onzekerheid over de agenda van de partner. De bestuurders in ons onderzoek geven aan goed om te kunnen gaan met deze principiële onzekerheid. Daarbij voelen sommige bestuurders zich tot dat positiespel aangetrokken, zolang het niet te dichtbij komt; anderen benaderen het functioneel en accepteren strategisch gedrag tot een bepaalde grens. Zij leggen een verbinding met bestuurlijke integriteit.

Wij hebben in dit verband twee dilemma's onderkend, te weten:

- partners onbevangen tegemoettraden of vooringenomen zijn;
- strategisch gedrag vertonen of bestuurlijke integriteit nastreven.

Partners onbevangen tegemoettraden of vooringenomen zijn

'Je moet open zijn, volstrekt eerlijk en kwetsbaar, ook als het iets minder goed gaat; kameraadschap of minimaal respect hebben, integriteit, niet het gevoel hebben dat een ander je een loer draait. Het moet geen wedstrijd zijn tussen twee personen. Het gaat om eerlijke, open mensen, met wie je echt niet allemaal vrienden hoeft te zijn. Als je het gevoel hebt dat je gemanipuleerd wordt, moet je stoppen.' Dit zijn de woorden waarmee een van de bestuurders aangeeft wat hij verwacht van zijn partner in een samenwerkingsverband. Hij gaat ervan uit dat deze kenmerken er zijn, en als hij erachter komt dat een partner hem 'een loer draait', vindt hij dat je moet stoppen met de samenwerking. In eerste instantie treedt hij zijn partner onbevangen tegemoet. Dit te doen zonder naïef te zijn is voor veel bestuurders de basishouding.

Dat die bestuurders daar niet naïef mee omgaan moge blijken uit het volgende citaat: *'Er zijn ook mensen die er genoeg in scheppen te vernietigen. Dat kent ook zijn*

constructieve kant. Ik sluit niet uit dat ik ook soms wonden sla, dat ik doe wat mij wordt aangedaan, maar ik schep er nooit genoeg in. Ik kan met heel veel mensen samenwerken, maar het gaat wel veel makkelijker met mensen die een wat fijngevoeliger natuur hebben, die iets hebben met spiritualiteit, zonder zweverig te worden, met creativiteit, die een zuivere levenswandel nastreven.'

Iedere bestuurder heeft hier ook ervaringen mee opgedaan die zijn opstelling in samenwerkingsverbanden mede bepalen, zoals onder meer blijkt uit het volgende citaat. 'Ik had de opdracht het samenwerkingsverband te smeden en te realiseren. Iedere instelling mocht meedoen, maar kreeg wel de mogelijkheid er binnen twee jaar uit te stappen. Na een bepaalde tijd komt er een wisseling van de wacht bij een van de betrokken organisaties en een van de bestuurders wordt vervangen. De nieuwe bestuurder stelt ander prioriteiten. Het proces begint te kantelen. Dit resulteert erin dat tijdens een vergadering met alle bestuurders en de raad van toezicht onder leiding van een adviseur blijkt dat de samenwerking zo getorpedeerd was, dat het samenwerkingsverband werd 'opgeblazen'. Het ergste is dat het dan absoluut negatief wordt. Je ziet het sneuvelen en je hebt er je ziel en zaligheid in gestoken. 'Ze vermoorden je kind'. Het ging ook over mij, ik was voorzitter van de stuurgroep. Ik dacht echt: 'Mijn tijd hier is gekomen'. Slapeloze nachten, brieven die je schrijft en die nooit uitgaan omdat ze te erg zijn.'

Strategisch gedrag vertonen of bestuurlijke integriteit nastreven

Alle bestuurders genieten in enige mate van positieospel, maar ze hebben allemaal een mits, bijvoorbeeld 'als het maar niet te dichtbij komt', 'als het maar integer blijft en er niet op de man gespeeld wordt', 'als het maar over de inhoud gaat'. Bestuurders beschouwen strategisch gedrag als een aspect van het opereren in samenwerkingsverbanden: 'Sommige mensen laten met hun lichaamstaal zien dat ze je bedonderen. Het gaat mij niet zozeer om strategisch gedrag want dat is voor mij nog een neutraal woord. Dat is soms nodig, daar kun je zelfs nog open over zijn. Strategisch gedrag is eigenlijk gerationaliseerd onderhandelen. Dat vind ik niet vies. Het gaat me meer om dat heimelijke gedrag, dat jezuïetengedrag. Ik heb de neiging om voor dat soort mensen weg te lopen, omdat dat een van de weinige dingen is waartegen ik niet opgewassen ben. Ik ga het dan zo herorganiseren dat ik niet met die persoon in aanraking kom. Dan vraag ik een collega om mijn plek in te nemen. Tegen die collega ben ik dan ook heel eerlijk. Ik zeg hem dat ik niet tegen die persoon opgewassen ben en of het niet verstandiger is dat hij (die collega) het van mij overneemt. Ook hier geldt dat de samenwerking belangrijker is dan mijn persoonlijke allergie. Misschien is die persoon wel veel belangrijker voor Nederland dan ik.'

Integriteit en transparantie zijn voor alle bestuurders van belang; ze vinden het allen belangrijk als integer en transparant te worden beschouwd. Toch is het ook voor allemaal op de een of andere manier een thema; ze hebben de randjes opgezocht of hun is intern of extern verweten het niet zo nauw te nemen. Voor de politieke bestuurder heeft de verhouding tussen transparantie en doelgerichtheid een bijzondere betekenis: 'Op een gegeven moment kregen wij de gelegenheid om het exploitatiesaldo van het project te verbeteren. Wij hebben uiteindelijk geen gebruik gemaakt van deze gelegenheid, maar het heeft wel als hefboom gefunctioneerd. Daarmee hebben wij een soort deadline gecreëerd, een onderhandelingsinstrument om elders geld af te dwingen en binnen te halen. Daardoor werd het krachten om ons heen duidelijk dat wij echt in geldnood verkeerden en gingen partijen ook inzien dat, als wij die financiering niet op korte termijn rond zouden krijgen, het samenwerkingsverband dan, vlak voor de eindstreep, uit elkaar zou vallen. Dat was het momentum dat wij nodig hadden om aanspraak te maken op aanvullende potjes. Ik had tevoren ingeschat dat dit zo zou lopen; ik had vooraf in alle eerlijkheid niet de illusie dat wij de gelegenheid zouden gebruiken. Ik weet dat je die druk ook nodig hebt, om duidelijk te maken dat er iets anders moet gebeuren, dat je dat bedrag nodig hebt, en dat andere partijen zullen moeten bloeden. Het financiële tekort moest weg! Op een gegeven moment heb je breekijzers nodig; het is een soort pionoffer. Ik zeg altijd 'transparency is my middle name', maar blijkbaar werkt het op zo'n moment toch wat anders. Uiteindelijk denk ik dat het zicht op het doel en het resultaat mij op sommige momenten dwingt om dit soort stappen in het proces in te bouwen. Ik ben transparant op de hoofdlijn maar er zijn onderdelen waar ik omwille van het resultaat mijn transparantie een lagere prioriteit geef. Ik kan het rechtvaardigen voor mezelf omdat het doel het vraagt.'

Dat laatste geldt niet voor iedere bestuurder: 'Neem de casus waar wij het net over hadden. Als je de suggestie wekt samen iets te doen en dan met een ander gaat praten, vind ik dat niet netjes. Dat voelt niet goed. Als je iets doet, moet je daar volstrekt transparant in zijn. Het is onfatsoenlijk als je twee partijen tegen elkaar uitspeelt. Daarbij is voor mij transparantie de hogere waarde. Je mag van alles, als je maar volstrekt transparant bent. De wereld is zo klein en mensen weten heel snel of je al dan niet betrouwbaar bent. Als ik in de zorgwereld een rondje maak en verkeerde dingen doe, hoef ik dat over twee jaar niet nog eens te doen. Je moet je eigen reputatie goed in de gaten houden. Het gaat daarbij om integriteit en betrouwbaarheid.'

En tegelijkertijd is voor alle bestuurders het spelen van het spel een essentieel onderdeel. Daar gaan we in hoofdstuk 7 uitvoerig op in. Hierna vatten we nog onze bevindingen samen.

6.3 Beweegredenen van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsverbanden samengevat

Wij hebben deze analyses uitgevoerd om antwoord te verkrijgen op de vraag 'Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij het aangaan van samenwerkingsverbanden?'

Slechts een beperkt aantal beweegredenen is te herleiden tot een rationele onderbouwing en 'harde' bewijzen. Verreweg het grootste deel is gebaseerd op eigen overtuigingen en drijfveren. De meest genoemde argumenten – die circa 12% van het totaal aan beweegredenen beslaan – hebben betrekking op maximaal gebruikmaken van aanvullende competenties en op het bundelen van kracht en macht.

In de casestudies vormen persoonlijke overtuigingen circa 40% van de uitspraken en verwijzingen. De meeste overtuigingen betreffen het fenomeen samenwerken (35%), de relatie die je opbouwt met de partner en hoe je met elkaar omgaat (22%) en de eigen rol in de samenwerking (19%). Voor de vraag naar beweegredenen om samen te werken is daarbij het volgende opvallend:

- De persoonlijke overtuigingen van bestuurders kennen grote verschillen. Bestuurders hebben allemaal hun persoonlijke lessen over samenwerking opgedaan. Ze zijn gevormd binnen en buiten de context van de sector waarin ze werken. De persoonlijke lessen bepalen mede hun opstelling.
- De rode draad in de overtuigingen over de relatie tussen partners is absoluut het belang van een goede relatie en vertrouwen. Als bestuurders het ergens over eens zijn, is het daarover.
- Alle bestuurders hebben de overtuiging dat de persoon van de bestuurder een belangrijke rol speelt en dat die eigen rol van groot belang is voor de samenwerking. Het gaat dan om zaken als persoonlijk imago, netwerk, karaktertrekken, kick en persoonlijke ervaringen, doelen en ambitie.

Ongeveer 40% van de uitspraken kan getypeerd worden als persoonlijke drijfveren. Ook bestuurders die als schoolvoorbeeld bij samenwerkingsverbanden dienen, worden voornamelijk gedreven door macht en door prestatie. Van alle in dit onderzoek geïdentificeerde uitspraken van bestuurders die verwijzen naar drijfveren heeft 30% betrekking op machtsmotivatie, 35% op prestatie-motivatie, 14% op affiliatiemotivatie en 21% op verantwoordelijkheidsdispositie. Bij vijf bestuurders scoort machtsmotivatie het hoogst en bij vijf bestuurders

prestatiemotivatie. Voor geen enkele bestuurder is affiliatiemotivatie of verantwoordelijkheidsdispositie het belangrijkste.

Bestuurders hebben geen uniforme en/of gemeenschappelijke drijfveer om samen te werken met andere organisaties. Zowel in de dominantie van de drijfveren als in de uitingsvorm ervan zien wij dat iedere bestuurder een uniek verhaal heeft.

Argumenten, overtuigingen en drijfveren zijn mede afhankelijk van de context waarin bestuurders acteren. De argumenten die gebruikt worden zijn mede door de context (sector, aard van de organisatie) bepaald. Datzelfde geldt ook voor de persoonlijke overtuigingen. Die zijn mede gevormd door de context waarin de bestuurder actief is.

Als wij deze conclusies op basis van de analyse van argumenten, overtuigingen en drijfveren overzien, blijkt dat als je bestuurders langs verschillende 'aanvliegroutes' vraagt naar hun beweegredenen om samen te werken, rationele argumenten slechts een zeer beperkt deel van de beweegredenen vormen. Er is een groot aantal persoonlijke beweegredenen, waaronder macht, autonomie, prestatiedrang, engagement, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en persoonlijke reputatie die een belangrijke rol spelen.

Op basis van de analyse van de dilemma's komen wij tot de bevinding dat iedere bestuurder een aantal specifieke en persoonlijke afwegingen en dilemma's heeft bij het aangaan van en acteren in samenwerkingsverbanden. Iedere bestuurder heeft een eigen specifiek overzicht van dilemma's die er voor hem echt toe doen.

Er is een aantal overeenkomsten in dilemma's rond samenwerkingsverbanden die betrekking hebben op (zie ook tabel 19):

- visie op samenwerken;
- persoonlijke positionering;
- stijl van opereren in een context van samenwerking;
- relatie met partners.

Voor de bestuurders is het geen verrassing om te leven met deze dilemma's. Ervaren bestuurders zijn gewend om met deze afwegingen en dilemma's om te gaan; ze beschouwen het als een onderdeel van hun vak. Ze kunnen bij mogelijke tegenstrijdigheden en dilemma's ook goed aangeven wat zij beschouwen als hun echt 'taaiere vraagstukken'.

7 Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis bij hun opstelling in samenwerkingsverbanden?

In dit hoofdstuk staat de vraag naar spelregels en 'manieren van doen' van bestuurders in samenwerkingsverbanden centraal. Aan die vraag hebben wij twee analyses gekoppeld. Dit zijn de analyse van gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders bij het acteren in samenwerkingsverbanden en de analyse van de persoonlijke denk- en werkpatronen. Op die twee analyses gaan wij hierna achtereenvolgens in. Wij sluiten af met onze bevindingen over deze vraag naar spelregels die voor bestuurders van betekenis zijn.

7.1 Analyse van gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders over samenwerken

Alle bestuurders hebben sterke opvattingen over wat wel en wat juist niet werkt in samenwerkingsverbanden. Wij hebben deze praktijkmodellen van bestuurders voor samenwerkingsverbanden uit alle cases geselecteerd en geordend. Dat heeft geresulteerd in een overzicht van gemeenschappelijke opvattingen van bestuurders over spelregels in samenwerking.

Deze praktijkmodellen van bestuurders in een context van samenwerken geven inzicht in de rol en opstelling die bestuurders kiezen, de persoonlijke vaardigheden waarvan zij als bestuurders vinden dat ze erover moeten beschikken om in samenwerkingsrelaties effectief te zijn, hun opvattingen over de wijze waarop het samenwerkingsproces moet worden vormgegeven, de relatie met partners, hun specifieke verhouding met hun context en hun opvattingen over leren, reflecteren en professionaliseren in samenwerkingsverbanden.

Overigens wil dit niet zeggen dat alle bestuurders deze praktijkmodellen met succes toepassen. Deze praktijkmodellen geven veeleer een beeld van wat volgens hen wenselijk is, en hoe het spel als bestuurder in samenwerkingsverbanden zou

moeten worden gespeeld. Het is 'espoused theory'. Het biedt wel inzicht in wat bestuurders effectief en acceptabel gedrag vinden.

7.1.1 Bestuurders over samenwerkingsverbanden als instrument en issues die daarbij een rol spelen

De bestuurders hebben sterke gemeenschappelijke opvattingen over hun rol en betekenis bij de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties. Daarbij hebben wij de volgende issues geïdentificeerd:

- samenwerken als bestuurlijk instrument;
- samenwerken of fuseren;
- ratio en intuïtie;
- persoonlijke doelen en eigenbelang;
- uitoefenen van controle en macht;
- hiërarchie en gelijkwaardigheid;
- rol en verantwoordelijkheid van de bestuurder in samenwerking;
- relatie met de achterban;
- belang van organisatie en vorm.

Samenwerken als bestuurlijk instrument

Samenwerken heeft iets charmants, voor de persoon en de organisatie; het heeft een positieve connotatie: 'daar kan niemand iets tegen hebben'. Ondanks dat de bestuurders zich echt afficheren met hun affiniteit met samenwerken, ontdoen zij samenwerken in zekere mate van die positieve connotatie en beoordelen zij het als een instrument in een rijk gesorteerde gereedschapskist.

Bestuurders beschouwen samenwerken als een belangrijk alternatief instrument om een doel te bereiken. Het is een instrument te midden van andere instrumenten en er moet een goede aanleiding zijn om dit instrument in te zetten. Alle bestuurders wijzen op de complexiteit van het instrument samenwerken. Veel bestuurders hanteren daarom het beginsel 'nee, tenzij': in principe doe je het zelf of koop je het als opdrachtgever in, tenzij er zwaarwegende overwegingen zijn om het in samenwerking te doen.

Ook als een bestuurder heeft gekozen voor samenwerken, is hij zich ervan bewust dat je bij een samenwerking nooit tot elkaar veroordeeld bent; er is altijd speelruimte. Alle bestuurders hechten er groot belang aan meerdere opties te hebben.

TABEL 20
Fusie versus samenwerken

	Kiezen voor fusie	Kiezen voor samenwerken
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaal op alle gebieden • Volume kunnen uitbuiten • Controle kunnen uitoefenen • 'Macht van getal' • Gekend machts- en stuurcentrum • Na fusietoets intern alles kunnen afstemmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaal in gekozen focus • Snelheid mogelijk in gekozen samenwerkingsfocus • Precisie-instrument/flexibiliteit • Minder kosten en bureaucratie • Gebonden aan regels voor mededinging en selfassesment
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> • Veel integratieproblemen, ook op terreinen waar organisaties nu goed functioneren • Traagheid en interne gerichtheid • Geringe flexibiliteit • Bureaucratisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengst delen • Controle delen • Complexe besluitvorming (wie mag sturen) • Risico van opportunisme • Telt niet mee in 'lijstjes'

Daarom steken bestuurders veel tijd in het onderzoeken van de achterliggende motieven die een potentiële samenwerkingspartner heeft om een samenwerking aan te gaan.

Samenwerken of fuseren

Een van de alternatieven voor samenwerking die bij veel bestuurders de revue passeren, is het volledig samengaan met een andere organisatie. Dit alternatief speelt vooral in de zorg. Daar maken bestuurders de afweging tussen samenwerken of fuseren.

Onder bestuurders is consensus over het feit dat een fusie ten opzichte van een samenwerkingsrelatie specifieke voordelen en specifieke nadelen heeft. Deze zijn in tabel 20 weergegeven.

Een fusie geeft wellicht meer stabiliteit, maar bestuurders hebben veelal de overtuiging en de ervaring dat je ook met allianties zodanig stabiele situaties kunt creëren dat je inkomsten uit een samenwerking langdurig veilig kunt stellen. Als nadeel zien bestuurders dat een eenmaal ingeslagen weg naar een fusie een onomkeerbaar proces is: je kunt niet meer terug. Bovendien brengt een fusie ook geheel andere processen op gang, die in sommige situaties (qua context, maar soms ook

persoonlijk) als onwenselijk worden ervaren. Bestuurders realiseren zich overigens wel dat hun bestuurskracht in een samenwerkingsverband beperkter van aard is; je kunt niets volledig afdwingen. Je zult je moeten verlaten op het instrument van wederzijdse beïnvloeding.

Ratio en intuïtie

Bestuurders erkennen het belang van emotie bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties; iedere beslissing moeten ze in rationele termen kunnen verdedigen, maar ze hebben leren vertrouwen op hun intuïtie bij het opbouwen van relaties en het selecteren van samenwerkingspartners. Veelal dankzij teleurstellende ervaringen met (te) rationele afwegingen hebben zij de overtuiging gekregen dat ze geen langdurige samenwerkingsrelaties aan moeten gaan als het niet goed voelt, hoe onbestemd en moeilijk overdraagbaar dat gevoel ook mag zijn. Ze hebben ook ervaren dat het uiteindelijk misgaat als het rationeel goed zit, maar gevoelsmatig een energievreter blijkt te zijn.

De rationele afwegingen gaan dikwijls vooraf aan het samenwerkingsproces, maar als er geen vertrouwen is, moet je stoppen, want dan kun je het doel niet meer bereiken. Bestuurders zijn daardoor ook sterk gefocust op het gedrag van de samenwerkingspartner. Ze vertrouwen niet op afspraken op papier, die worden als rekbaar beschouwd. Hoe het echt zit, is zichtbaar in het gedrag en de opstelling van de potentiële partner.

Voor buitenstaanders is het soms onbegrijpelijk dat voorzitters van raden van bestuur zich in hun afwegingen laten leiden door niet-rationele factoren. De omgeving kan soms slecht begrijpen dat bestuurders zeggen: 'Ik doe dit niet omdat ik me er niet goed bij voel'. Dat wordt niet zonder meer door hun omgeving geaccepteerd, terwijl het naar hun ervaring wel een belangrijk richtpunt is. Het gaat dan bijvoorbeeld om de keuze met bepaalde partijen wel of niet in gesprek te gaan, gesprekken af te breken als het niet klikt, met een partij in zee te gaan die schijnbaar contrair is aan de strategie. Voor de bestuurders zelf was het veel minder een verrassing dat deze niet-rationele factoren een rol spelen; de meesten doen ook geen enkele poging om die 'goed te praten'. Het is voor hen een gegeven.

Persoonlijke doelen en eigenbelang

De meeste bestuurders zijn er ten diepste van overtuigd dat de kwaliteit van een samenwerking afhankelijk is van de mensen die erin opereren. Echte doorbraken

in organisaties of samenwerkingsrelaties worden bewerkstelligd door mensen, door individuele kracht; individuen geven de doorslag. Ook zeggen zij dat persoonlijke doelen altijd een rol spelen in de afwegingen rondom samenwerkingsrelaties. Zij doen niet snel iets wat tegen het eigenbelang indruist. De afweging eigenbelang versus bedrijfsbelang is voor veel bestuurders moeilijk, voor sommige bestuurders zelfs een groot dilemma.

Net zoals hun vermeende strategische gedrag waarderen bestuurders dat eigenbelang neutraal: het is niet positief, het is niet negatief, 'het is'. Het eigenbelang is de bron en input voor keuzes.

Bestuurders voorzien deze ambiguïteit van samenwerken. Zij beseffen ze dat mensen onderhandelen uit eigenbelang (persoonlijke motieven). Ze weten dat weinig bestuurders hun persoonlijke belang willen opgeven voor een gezamenlijk hoger doel, dus gaan ze in een onderhandeling op zoek naar iemands drijfveren. Aan de andere kant zijn ze ervan overtuigd, dat samenwerking alleen kan slagen als de deelnemers niet stelselmatig voor hun eigenbelang kiezen. Het is soms nodig om buiten het eigenbelang te treden om te kunnen samenwerken.

Uitoefenen van controle en macht

Voor bestuurders is samenwerken met andere organisaties zonder meer verbonden met het uitoefenen van controle en macht. Ze laten geen onduidelijkheid bestaan over het feit dat de spelregels van de grote boze buitenwereld niet buiten het samenwerkingsverband kunnen worden gehouden, maar evenzeer op de verhoudingen binnen het samenwerkingsverband van toepassing zijn. Macht en invloed zijn vormen van erkenning, erkenning brengt interactie op gang en interactie leidt tot kansen, is de redenering van bestuurders. Elke bestuurder is zich dan ook terdege bewust van zijn persoonlijke machts- en gezagsbasis, variërend van een indrukwekkende formele positie, strategisch inzicht en het vermogen om in elke situatie een unieke informatiepositie te bezetten, tot een grote dosis verbaal talent, inhoudelijke ervaring en doorzettingskracht.

Juist omdat zij weten dat controle en macht ook in samenwerkingsrelaties voor hen zulke belangrijke drijfveren zijn én zij zich bewust zijn van het feit dat ze alleen tot samenwerking kunnen komen wanneer ze die machtsdrijfveer niet ongebreideld zijn gang laten gaan, hebben bestuurders onderlinge ervarings- en spelregels ontwikkeld:

- Controle over de inhoud kan helpen, maar een poging tot controle over partijen werkt contraproductief voor de samenwerking. Je bouwt een samenwerking niet op macht, je hebt altijd de elementen inhoud en relatie nodig.
- Voorkom dat de ander zich minder dan gelijkwaardig voelt. De grootste partij heeft altijd de neiging zich iets meer te laten gelden, maar het etaleren van macht heeft veelal een negatief effect op het vertrouwensreservoir. En bovendien, als je de grootste bent, heb je toch al positie, die hoeft je niet te benadrukken.
- Gezamenlijke macht werkt, vooral bij partijen die ook op macht georiënteerd zijn; macht werkt ook als je het maar verpakt als inhoud; geen botte macht, geen macht om de macht.

Vrijwel alle bestuurders hebben ervaren dat je beter kunt samenwerken met mensen die inhoudelijk gericht zijn dan met machtsgerichte mensen. En machtsgerichte tegenspelers moeten niet worden verward met sterke tegenspelers. Bestuurders hebben bij voorkeur te maken met sterke tegenspelers; de kracht van de partner is mogelijk een indicatie van zijn interne doorzettingsmacht.

Hiërarchie en gelijkwaardigheid

Bestuurders streven bij samenwerking naar een minimaal gelijkwaardige positie in de samenwerkingsverbanden waarin ze opereren. Ze maken daarbij een onderscheid tussen het samenwerkingsmodel, dat heel goed gebaseerd zou kunnen zijn op een verhouding opdrachtgever/opdrachtnemer, en de onderlinge verhouding, die moet zijn gebaseerd op respect en erkenning van elkaars kwaliteiten. Naar hun opvatting is in een samenwerking gelijkwaardigheid nodig en daarvoor moet je elkaar respecteren.

Zij onderkennen allen dat samenwerkingsrelaties waarin een van de partijen zich sterk hiërarchisch opstelt, bijvoorbeeld doordat dat onderdeel van de bedrijfscultuur is, weinig kans van slagen hebben; partnerships met organisaties die een sterke hiërarchische opvatting hebben, zijn heel moeilijk; er houden er maar weinig stand.

De bestuurders gebruiken de term 'gelijkwaardigheid' met regelmaat. De term suggereert dat het mogelijk is om 'gelijkwaardigheid' objectief vast te stellen, maar dit is in de praktijk niet houdbaar. Nadere bestudering van de intentie achter deze opmerkingen leert dat bestuurders vooral streven naar een mengeling van evenredigheid (een gezonde verhouding tussen wat elke partij erin stopt en wat elke partij eruit haalt), wederkerigheid, gelijkgerichtheid, wederzijdse erkenning en

gelijkheid in invloed in de besturing van een samenwerkingsverband. Allen hebben de overtuiging dat absolute gelijkwaardigheid niet bestaat.

Rol en verantwoordelijkheid van de bestuurder in samenwerking

Bestuurders beschouwen het initiëren van strategische samenwerkingsverbanden als een essentieel onderdeel van hun rol als bestuurder. Zij achten het van groot belang dat zij zich persoonlijk bezig houden met het op gang brengen van strategische samenwerkingsrelaties. Overigens ook gedreven vanuit plezier in het werk.

Samenwerkingsverbanden zijn organisatorisch misschien minder ingrijpend dan een fusie, maar zijn wel bepalend voor de organisatie vanuit strategisch perspectief, en geven een indicatie van de vitaliteit van de betrokken organisaties. Het is in de beleving van bestuurders dan ook belangrijk en logisch dat de top leidinggeeft aan dergelijke initiatieven. Ze zijn zich ook bewust van het tegendeel: het initiëren van samenwerkingsverbanden is geen vrijblijvende speeltuin, want als het mislukt, krijgt het bedrijf wellicht nog een volgende kans, maar het doet de positie en de reputatie van de bestuurder geen goed.

Bestuurders streven zonder uitzondering naar een optimale informatiepositie. Dat geldt voor alle bestuurders vooral in de formatieve fase van een samenwerkingsverband, want dan worden de lijnen uitgezet.

Sommige bestuurders prefereren een voorzittersrol op grond van hun inschatting dat je als voorzitter een centrale positie inneemt, een initiatief beter kunt vormgeven en bewaken, en tot boegbeeld wordt waarmee je beter een positie op de relevante podia kunt verwerven. In dat perspectief fungeert een samenwerkingsverband als een middel om de reputatie te vergroten en het netwerk uit te breiden. Belangrijk is dat de bestuurder nooit een neutrale procesregisseur is; hij representeert zijn organisatie en die functie brengt hij mee in het samenwerkingsverband. Bestuurders staan voor een belang: dat van hun organisatie en dat van henzelf; zij kiezen positie en worden gepositioneerd.

De bestuurders uit ons onderzoek hebben geen gemeenschappelijke opvatting over de continuïteit van de betrokkenheid bij een samenwerkingsverband. Sommige bestuurders blijven intensief betrokken bij de samenwerkingsverbanden die zij initiëren, anderen stappen er na verloop van tijd uit om een coachende of een toezichthoudende rol te vervullen. Zij erkennen dat het moment van uittreden

of zich terugtrekken kwetsbaar is. Ze zijn lange tijd bij de formatie van een samenwerkingsverband betrokken geweest, relaties zijn ontwikkeld, persoonlijke verbintenissen zijn gesloten. En bestuurders waarderen elkaars aanwezigheid in de samenwerkingsrelatie vanwege de formele machtspositie die zij bekleden. Dat biedt de grootste kans op realisatie. Die specifieke en bijzondere verhouding kan niet zomaar aan anderen worden overgedragen. In een samenwerking moet je in het proces zitten; daarom kun je aan collega's niet zomaar het gevoel en de emotie overdragen die daarbij passen.

Relatie met de achterban

Bestuurders voelen de verantwoordelijkheid om hun organisaties te leiden bij de verkenning van koers en strategie en daar hoort ook het initiëren van samenwerkingsrelaties bij. Die vooruitgeschoven positie nemen zij in omdat zij bij uitstek in staat zijn de belangen van hun organisatie in het gesprek met potentiële samenwerkingspartners onderwerp van onderhandeling te maken. Maar die positie leidt ook tot een bijzondere relatie met hun eigen organisatie, hun achterban.

Tegelijkertijd hebben ze persoonlijke doelen, die zoals eerder opgemerkt ook een rol spelen. Bij de uitvoering van de strategie zoeken bestuurders een balans tussen de doelstellingen van hun organisatie en hun persoonlijke doelstellingen, en weten zij vrij nauwkeurig waar de begrenzing daarvan ligt: als je persoonlijke doelen zonder aansluiting met de organisatie te veel op de voorgrond plaatst, wordt het wel moeilijk. Je hebt dan echt iets uit te leggen. Eigenlijk moet het je dan gegund worden. Zolang je binnen je mandaat blijft, is het goed.

Bestuurders zijn van mening dat hun verantwoordelijkheid verder reikt dan die van de organisatie die ze vertegenwoordigen. Ze stellen dat ze soms onderscheid moeten maken tussen hun rol als bestuurder van een organisatie en hun rol als deelnemer aan een samenwerking. Soms moet je zaken tot je verantwoordelijkheid rekenen die wellicht niet binnen je verantwoordelijkheid als bestuurder van een individuele organisatie vallen, maar wel binnen je verantwoordelijkheid als lid van een samenwerkingsverband.

Zij wijzen er ook op dat een samenwerking, na de totstandkoming, een geheel eigen dynamiek krijgt. Het samenwerkingsverband ontwikkelt zich als een op zichzelf staande entiteit. Het is niet onwaarschijnlijk dat tijdens dat proces ook belangen worden geïntroduceerd die niet volledig door de samenwerkingspartner kunnen worden gedeeld.

Deelname aan een samenwerkingsverband moet intern goed gelegitimeerd zijn om managers en medewerkers te doen begrijpen waarom in een samenwerking bepaalde doelen worden nagestreefd. Dat begrip is nodig om anderen bij een samenwerkingsrelatie te kunnen betrekken. Alle bestuurders vertellen verhalen over hun samenwerkingsverbanden, het waarom, de wijze waarop en de successen. Zonder een 'verhaal' kan een samenwerkingsverband niet worden 'verkocht' en het is evenmin geloofwaardig als bestuurders hun medewerkers moeten overtuigen met een verhaal dat niet echt van henzelf is.

Zij hebben de overtuiging en de ervaring dat ze als de top van de organisatie daarbij een belangrijke rol spelen: *'Ik dacht dat het wel goed zou lopen als de bazen het goed kunnen vinden. Dat bleek hier niet het geval. Er is een verschil tussen de beleving van de top en het management. Dat heeft ook andere belangen'*.

Het opereren in een samenwerkingsverband kan een leertraject zijn om te verbeteren, te veranderen, te innoveren. De bestuurders geven aan daar ook een voortrekkersrol in te vervullen. De meesten zijn van mening dat je niet alleen 'buiten' samenwerkt maar ook binnen de eigen organisatie samenwerking moet bevorderen (multidisciplinaire activiteiten, interne joint ventures, etc.). Soms is het ook zo dat interne structuren, besturingsmodellen en afrekenmechanismen de samenwerking belemmeren.

Om buiten goed te kunnen opereren is het van belang het netwerk in de eigen organisatie goed op orde te hebben, om meer samenwerkingsvaardig te kunnen opereren moet er iets in de grondhouding van organisaties veranderen. Een externe prikkel, bijvoorbeeld afkomstig van een samenwerkingsverband of een partner met een geheel andere bedrijfscultuur, kan dan als een hefboom werken.

Belang van organisatie en vorm

Een samenwerkingsrelatie vraagt om een goede verankering; samenwerken gaat naar het inzicht van bestuurders immers niet vanzelf. Persoonlijke verhoudingen zijn belangrijk, maar je kunt je er niet volledig op verlaten. Elk collectief heeft 'checks and balances' nodig, dat houdt partners bij de les. Zeker als een samenwerking groter wordt, heb je een duidelijke structuur nodig. Het is belangrijk dat je de vorm goed regelt. Het is voor bestuurders een minimumniveau van risicomanagement in een verder vrij dynamische omgeving. Heldere afspraken over inhoud en vorm verminderen het bestuurlijke gedoe dat het zicht op het doel, de inhoud wegneemt.

De fase waarin het samenwerkingsverband verkeert, is van belang: inhoud, organisatie en bestuurlijke ‘optuiging’ moeten in evenwicht zijn. In omgevingen waar publieke samenwerkingspartners bij betrokken zijn en in organisaties met een democratisch mandaat is het essentieel voortdurend aandacht te vragen voor het organiseren en van tijd tot tijd vast te stellen wie welke rol heeft in het proces; eenduidige bestuurlijke relaties zijn daar essentieel. Het gaat de bestuurders dan niet zozeer om procedures en contracten, in eerste aanleg zijn duidelijkheid en heldere lijnen een vereiste. Uiteindelijk stolt het proces wel in statuten en reglementen.

7.1.2 Bestuurders over hun persoonlijke betekenis voor en in samenwerkingsrelaties

De bestuurders in het onderzoek zijn allen zelfbewuste personen die goed door-drongen zijn van hun betekenis voor hun organisatie en de samenwerkingsrelaties waarin zij participeren. Zij vinden het belangrijk dat ze weten wat ze willen en dat kunnen overdragen op hun organisatie en samenwerkingspartners. Ze zijn ook van mening dat hun persoonlijke overtuiging ertoe doet en vinden het belangrijk dat zij zich persoonlijk bezighouden met het op gang brengen van strategische samenwerkingsrelaties. De bestuurders hebben sterke gemeenschappelijke opvattingen over de vaardigheden waarover ze moeten kunnen beschikken om in samenwerkingsrelaties effectief te kunnen zijn. Die opvattingen hebben betrekking op:

- reputatie in een netwerk;
- betrouwbaarheid;
- vermogen tot empathie, zelfrelativering en zelfbeheersing;
- vernieuwingsdrang en doorzettingsmacht;
- strategisch gedrag en transparantie;
- leiderschap;
- een goed verhaal op de bühne.

Reputatie in een netwerk

Een groot en wijd vertakt persoonlijk netwerk speelt een belangrijke rol bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Naamsbekendheid en reputatie zijn daarbij veel waard. Met een goede reputatie kun je gemakkelijker samenwerkingsverbanden aangaan. Voor alle duidelijkheid: het gaat daarbij niet alleen om de reputatie van de organisatie die een bestuurder vertegenwoordigt, maar ook en soms vooral om zijn persoonlijke reputatie. Daar ligt ook de eerder gesignaleerde

strategische lading van het ontwikkelen van succesvolle samenwerkingsrelaties: een lange staat van mislukte samenwerkingsrelaties dient vermeden te worden. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder te voorkomen dat hij ondanks alle gedane voorinvesteringen geen resultaat boekt en als fantast wordt afgeschilderd. De geloofwaardigheid van een persoon die aan iets werkt, bijvoorbeeld als voorzitter van een samenwerkingsverband, staat ook op het spel. Vandaar dat bestuurders selectief zijn en hun reputatie goed bewaken.

Betrouwbaarheid

Bestuurders hebben de neiging een soepele variant van betrouwbaarheid te hantieren. Zij stellen consistentie in uitlatingen en gedrag bij anderen op prijs, maar er is ook onderling begrip voor koerswijzigingen en verrassende wendingen is. Een voorwaarde daarvoor is vooral – zo blijkt uit de gesprekken – dat zij met elkaar in gesprek blijven en elkaar deelgenoot maken van de achtergronden van zulke koerswijzigingen. Overigens zeggen bestuurders wel niet graag terug te komen op gedane toezeggingen

Niet zozeer consistentie van opvatting wordt geassocieerd met betrouwbaarheid als wel de inspanningen van bestuurders om een zekere openheid en inzicht achter de coulissen te verschaffen. Bestuurders zoeken bij elkaar de principiële bereidheid om elkaar te helpen. Een belangrijke spelregel is: *'Je kunt niet altijd garanderen dat je toegevoegde waarde hebt, maar je zegt in een samenwerking nooit in eerste instantie 'nee' als je partner je iets vraagt!'*

Een schrikbeeld van alle bestuurders is overigens dat je in de loop van een samenwerking merkt dat je samenwerkingspartner niet betrouwbaar blijkt te zijn. Net als reputatie is betrouwbaarheid een 'sticky' verschijnsel: het kleeft snel aan een imago en laat niet snel los. De wereld is klein en mensen weten heel snel of je al dan niet betrouwbaar bent.

Vermogen tot empathie, zelfrelativering en zelfbeheersing

Het samenwerkingsproces vraagt op specifieke momenten om empathisch gedrag, zelfrelativering en zelfbeheersing. Het is nodig dat je je verplaatst in de belangen en perspectieven van de partner, dat je je eigen belangen minder sterk profileert dan gebruikelijk en je niet te 'hebberig' toont in het gesprek met de partner. Bestuurders noemen dat niet zozeer een belangrijke karaktereigenschap als wel een belangrijke *vaardigheid*. Het gaat er niet om empathisch te zijn, maar je van tijd tot

tijd empathisch te *gedragen*. Het gaat er niet om zelfrelativering als levensfilosofie te adopteren (hoewel zulke bestuurders er wel zijn), maar het vermogen te hebben om – wanneer het samenwerkingsproces dat vereist – je eigen belangen of die van je organisatie te relativeren ten opzichte van je partners. Er zijn momenten dat van een bestuurder in een samenwerkingsverband wordt gevraagd over zijn principes heen te stappen; dat wordt door alle bestuurders als een voor samenwerken essentiële vaardigheid beschouwd. Tegelijkertijd is het ook ontzettend moeilijk.

Bestuurders zijn zich ervan bewust dat zij positie kiezen, belangen hebben en vertegenwoordigen, dat zij eigen doelen en resultaten nastreven, daartoe macht en invloed proberen te verwerven, verworven macht ook daadwerkelijk uitoefenen, daarbij het strategische spel niet uit de weg gaan en ook persoonlijk strategisch gedrag vertonen. Dat geldt in een context van samenwerking evenzeer als in elke andere ‘arena’.

De bestuurder weet wanneer hij zich empathisch moet gedragen om effectief te zijn in een samenwerkingsrelatie. Bestuurders opereren instrumenteel: empathie, zelfrelativering en zelfbeheersing zijn instrumenten in hun gereed-schapskist en het is naar hun opvatting essentieel dat zij die gereed-schapskist tot hun beschikking hebben. De kunst is die instrumenten in de juiste balans te gebruiken: in een samenwerkingsproces is ijdelheid een valkuil voor bestuurders, maar bescheidenheid evenzeer. Enerzijds is het belangrijk een samenwerking met een ‘open mindset’ te benaderen, anderzijds wordt van een bestuurder ook stellingname verwacht.

Het is goed als een bestuurder zich verdiept in de drijfveren van zijn partner, maar het helpt ook wanneer hij zijn eigen drijfveren, aspiraties en belangen onomwonden op tafel legt.

Vernieuwingsdrang en doorzettingsmacht

Bestuurders zien strategische samenwerkingsrelaties vooral als instrumenten voor vernieuwing en verandering. Om samen te werken heb je daarom een fundamenteel onderzoekende houding nodig. Het gaat om ‘andersom denken’ en ‘leren kijken’. Maar het gaat volgens hen daarnaast ook nog om twee andere vaardigheden. In de eerste plaats is dat kunnen werken met risico’s. Vooral de combinatie van risico’s verbonden aan innovatieve concepten en de risico’s die voortvloeien uit het feit dat moet worden gewerkt in sterke onderlinge afhankelijkheid, maakt deze

vaardigheid van belang. Bestuurders spreken niet veel over risico's, maar in elke alinea is de onderliggende risicoafweging steeds voelbaar.

In de tweede plaats gaat het om doorzettingsmacht: het vermogen om naast het bedenken van nieuwe dingen die vervolgens ook echt te realiseren, of beter gezegd, ervoor te zorgen dat anderen die samen met jou gaan realiseren. Doorzettingskracht en -macht vormen voor bestuurders een belangrijke asset, die ook een grote rol speelt bij de selectie van samenwerkingspartners. Bestuurders maken een inschatting van de bestuurskracht van hun potentiële partners.

Strategisch gedrag en transparantie

In de volksmond heeft strategisch gedrag een negatieve associatie; het wordt als een belemmering voor constructieve samenwerking beschouwd. Ook valt niet te ontkennen dat veel samenwerkingsrelaties ten onder gaan aan disproportioneel strategisch gedrag. 'Rattengedrag' en 'rotstreken' zijn uit den boze en het is zeker onfatsoenlijk partijen tegen elkaar uit te spelen. Omgekeerd: transparantie bevordert samenwerking. Door eerlijkheid groeit vertrouwen; helderheid en transparantie scheppen duidelijkheid voor partners en betrokkenen en de waarde daarvan moet volgens bestuurders niet worden onderschat.

Maar het is opvallend dat bestuurders strategisch gedrag beschouwen als een onlosmakelijk deel van het opereren in samenwerkingsverbanden. Een van de bestuurders maakte dat duidelijk door strategisch gedrag te definiëren als generationaliseerd onderhandelen. Daarmee is het ook niet weg te denken uit omgevingen waarin wordt samengewerkt. Het is immers de functie van de bestuurder om in een samenwerking goed en slim voor het eigenbelang op te komen en goed te onderhandelen.

Bestuurders streven blijkens hun verhalen naar transparantie, integriteit, authenticiteit en openheid, maar begrijpen tegelijkertijd dat hun partners en zijzelf strategisch gedrag vertonen. Dit is gebaseerd op het besef dat bestuurders een belang vertegenwoordigen. Tegen die achtergrond is het begrijpelijk, zelfs wenselijk dat je als bestuurder bereid bent om het politieke spel te spelen en strategisch gedrag te vertonen. Je bent dan minder transparant ten dienste van het doel en het resultaat. Soms is het doel té belangrijk; dan is het balanceren tussen eerlijkheid en naïviteit. En je moet er voor het resultaat af en toe overheen kunnen stappen dat mensen je onheus bejegenen en/of dat je zelf mensen onheus bejegt.

Er is een mate van ambiguïteit herkenbaar in de opvattingen van bestuurders over strategisch gedrag. Die ambiguïteit komt goed naar voren in een uitspraak van een bestuurder: *'Transparantie is de hogere waarde. Je mag van alles, als je maar volstrekt transparant bent.'* Maar bij strategisch gedrag is of kan niet alles transparant zijn. Daarnaast kan de bedrevenheid van een bestuurder in het strategische spel leiden tot bewondering, *'zolang die bestuurder dat talent maar niet op mij loslaat'*.

Overigens zijn er wel grenzen aan wat bestuurders van elkaar accepteren. Bestuurders lijken de streep te trekken waar strategisch gedrag niet meer functioneel is. Dat wil zeggen dat het niet meer in verband te brengen is met een geaccepteerd doel of beoogd resultaat, of wanneer dat gedrag het functionele domein te buiten gaat en persoonlijk wordt. Je mag een streek uithalen, maar geen mensen bedriegen en/of persoonlijk aanvallen. Overigens ligt die grens van wat toelaatbaar is bij iedere bestuurder anders.

Leiderschap

Bestuurders zijn het erover eens dat leiderschap essentieel is in samenwerkingsrelaties. Je hebt bestuurders nodig met sterke drijfveren, met visie, met presentatievermogen, met daadkracht; je hebt politiek inzicht nodig, je moet platforms kunnen organiseren, nationaal, regionaal en lokaal. Je moet ook goed hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden, je eigen karavaan goed in het gareel kunnen houden en duidelijk kunnen maken waar je naartoe gaat.

Bestuurlijke professionaliteit is een belangrijke asset en een criterium om elkaar als potentiële samenwerkingspartner te beoordelen. Bestuurders achten leiderschap voor de samenwerking belangrijk, maar gaan er niet vanzelfsprekend van uit dat dit leiderschap door hen ingevuld moet worden.

Een goed verhaal op de bühne

Een samenwerkingsverband moet volgens bestuurders ook worden *'verkocht'*. *'Omstanders'* (management, mensen in de organisatie, mensen buiten de organisatie, mensen buiten het samenwerkingsverband) zijn weliswaar belangrijk om het samenwerkingsverband te doen slagen, maar zijn veelal geen onderdeel van het samenwerkingsproces. Het *'goede gevoel'* is veelal geen toereikend argument en bestuurders ontwikkelen daarom de vaardigheid een goed verhaal op de bühne te ontvouwen. Vaak heeft dat goede verhaal het karakter van een rationalisatie achteraf, zo erkennen ze. Een samenwerking moet ingepast worden in het

‘rationele besluitvormingscircuit’ van de deelnemende organisaties: omstanders zien graag ‘hard’ bewijs van de voordelen van een samenwerkingsverband.

Na de start ontwikkelt een samenwerkingsrelatie een eigen dynamiek, die maakt dat de belangen van de deelnemende organisaties en die van het samenwerkingsverband wel eens verder uit elkaar lopen dan aanvankelijk de bedoeling was. Dit maakt dat het ‘verhaal’ regelmatig moet worden herijkt en ververs. Legitimatie zoeken in de vorm van verhalen is een blijvend aandachtspunt voor bestuurders.

Bestuurders vertrouwen sterk op hun eigen inschatting; als een aantal bestuurders met elkaar tot een weldoordacht samenwerkingsinitiatief komt, dan zou het toch ook zo moeten zijn dat een business case de waarde van dat initiatief bevestigt. Bestuurders zoeken bij samenwerking een verhaal bij hun overtuiging.

Verscheidene bestuurders wijzen er ook op dat het toetsen van een samenwerkingsinitiatief aan economische beginselen bijdraagt tot acceptatie van de samenwerking en de kwaliteit ervan bevordert. Zij proberen om een samenwerkingsinitiatief in bedrijfseconomische termen te legitimeren.

7.1.3 Bestuurders begrijpen dat het proces ertoe doet

In de praktijkmodellen van bestuurders spelen overtuigingen over proces en procesmanagement een belangrijke rol. Thema's die in hun verhalen centraal staan, zijn:

- proces en resultaat;
- procesmanagement als aandachtsgebied;
- inzet, motivatie en commitment.

Proces en resultaat

Bestuurders kiezen heel resultaatgericht positie in het gesprek over samenwerking. Samenwerking moet niet alleen iets zijn voor bestuurders, het moet ergens toe leiden, het moet resultaten opleveren, problemen helpen oplossen, anders is het ‘waterfietsen’. *‘Als er geen resultaat uit komt, heb ik het niet goed bedacht of niet goed bestuurd.’*

Het proces is belangrijk, essentieel zelfs, maar mag volgens bestuurders nooit ten koste gaan van het beoogde resultaat. Het proces is er om een resultaat te halen, het proces is er niet om het proces. Een van de bestuurders zei: *‘Als deelnemers uit een*

samenwerking stappen, is dat vervelend maar wel overkomelijk; het blijft professioneel leed. Het is erger wanneer de beoogde outcome van een samenwerking niet wordt gehaald.'

Een bestuurder benadert het proces vooral als een domein met beschikbare instrumenten om een doel of een resultaat te bereiken; hij hanteert procesmanagement, maar beschouwt het niet als zijn primaire verantwoordelijkheid. Als vertegenwoordiger van een organisatie, van een belang, van een strategie kiest hij namelijk positie. Zelfs als het management van het proces expliciet is belegd bij een bestuurder, opereert deze, getuige de verhalen van de bestuurders, altijd met een onderliggende agenda waarin een beoogd doel of resultaat is benoemd. Het gaat steeds om het vinden van de balans tussen proces en resultaat.

De tijdshorizon speelt daar ook in mee. Bestuurders blijken gevoelig voor 'quick wins'. Ze vinden het prima als mensen de grote lijn in de gaten hebben, maar zonder quick wins, zonder resultaten waarop je kunt bouwen, bereik je niets. De resultaten zijn een soort opstap naar de volgende fase in de samenwerking. De totstandkoming van een alliantie is als het ware een trektocht met tussentijdse bestemmingen. In een proces moet je momenten, evenementen, mijlpalen organiseren waardoor de druk oploopt om dingen gedaan te krijgen en zekerheden af te dwingen. Je moet daarin strategisch denken en ook bereid zijn daarin een zeker risico te lopen.

Procesmanagement als aandachtsgebied

Bestuurders vinden dat ze te weinig nadenken over de procesgang van een samenwerking. Ze onderkennen het belang van die procesgang en doen ook interventies op basis van intuïtie, maar uit hun verhalen komt niet het beeld van een bewust professioneel en gekaderd aandachtsgebied naar voren. Ze beschouwen procesmanagement als een lastig te verwerven vaardigheid.

De casebeschrijvingen laten veel voorbeelden zien waarin bestuurders, bewust of minder bewust, spelregels en principes uit domeinen als diplomatie, procesmanagement, 'principled negotiation', 'mutual gains' en 'consensus building' toepassen. Zij onderhouden hun brede netwerk van spelers en potentiële partners zeer goed. Dit stelt hen in staat om in voorkomende gevallen ook inhoudelijk goed voorbereid gesprekken aan te gaan. Ze zijn allemaal goed ingevoerd in het spel in hun arena, kennen de verhoudingen en belangen, en weten waar de echte beslissingen worden genomen. Bestuurders zijn sensitief voor het stakeholders

betreft, 'sluit nooit iemand met belangen uit'. Ze oriënteren zich op belangen van partners en minder op posities en standpunten. Onderliggende belangen en drijfveren bieden meestal meer aanknopingspunten voor een constructieve dialoog. Ze ontwikkelen in complexe situaties opties en alternatieven zodat er een grotere kans is dat partijen tot een vergelijk komen. Vooral in samenwerkingsverbanden en coalities die op de oplossing van een vraagstuk of conflict zijn gericht speelt dit een rol, maar bestuurders hanteren dit principe ook in strategische allianties die zijn gericht op het benutten van 'opportunities'.

Opvallend is dat bestuurders overeenkomst vertonen wat betreft de procesmanagementprincipes die zij niet hanteren. Dat geldt in het bijzonder voor een van de principes van 'principled negotiation', namelijk de ontkoppeling van de mens van het vraagstuk of de opdracht. De achterliggende gedachte van dit principe is dat allerlei persoonlijke associaties, een gezamenlijk verleden en persoonlijke preferenties de ruimte voor het vinden van een overeenkomst of vergelijk verkleinen. Zoals wij bij 'eigenbelang en persoonlijke doelen' en hierna bij 'personal fit' opmerken, maken bestuurders juist nadrukkelijk gebruik van dit soort overwegingen en achtergronden. Zij ontdoen de opdracht, de uitdaging, het vraagstuk juist niet van de persoonlijke component, maar nemen deze mee in de afwegingen. Een van de bestuurders illustreerde dit punt als volgt: *'Ik was onlangs op een zorgcongres. Daar zei iemand dat als je wilt samenwerken, je eigenlijk achter een gordijn moet gaan zitten zodat de mensen je niet kunnen zien. Want als ze weten wie iets zegt, wordt dat al gauw in een context geplaatst en is het dus al besmet.'* Maar dit is tegelijkertijd wel de realiteit waarin bestuurders zeggen te opereren.

Bestuurders hanteren een aantal gemeenschappelijke vuistregels in samenwerkingsverbanden:

- Een proces heeft baat bij een goede start
Je moet een samenwerkingsverband starten vanuit een gemeenschappelijke visie, die is het bindmiddel. Bestuurders zijn van mening dat ze over het algemeen te weinig tijd en moeite stoppen in deze gelijkgerichtheid. Je moet een goede analyse maken van het vraagstuk en de partijen die meedoen. Er moet snel aan de voorkant een gemeenschappelijke visie liggen.
Je moet voordat je aan de verkenning van een dergelijk intensief samenwerkingstraject begint goede afspraken maken met je raad van commissarissen of raad van toezicht.

- Een samenwerking is het resultaat van een ontwikkeling
In de samenwerking moeten respect en vertrouwen groeien. Je moet ook investeren in teambuilding. Een samenwerking moet zich ontwikkelen; je moet klein beginnen op bekend terrein en het dan laten groeien. Als er te lang niets gebeurt in de samenwerking, gaan mensen afhaken.
- Een samenwerkingsrelatie vraagt om voortdurend onderhoud
Een relatie dient periodiek te worden herijkt (inhoudelijk, relationeel, financieel) en op basis daarvan te worden aangepast.
- Aandacht voor de dynamiek van multilaterale verhoudingen
Als de beginnende partijen een krachtige combinatie vormen, haken andere aan. Als je er meer partners bij gaat halen, moet je voorkomen dat ze het idee ondermijnen.
- Samenwerking vraagt om hygiëne in het proces
Als er ruis in een samenwerking is, moet je die snel bespreekbaar maken en oplossen. Samenwerken is moeilijk omdat partijen verzanden in het politieke spel; het is vaak twee stappen naar voren en een stap terug.
- Een samenwerkingsproces vraagt regie
Iemand moet zich verantwoordelijk voelen voor het verbinden, het bij elkaar brengen van tegengestelde belangen en het bij elkaar houden van alle partijen. Dat kan de aanwezigheid van een regisseur legitimeren.
- Een samenwerking krijgt momentum, magneetwerking door mooie voorbeelden en succesverhalen
De leiders van een samenwerking moeten de succesverhalen voortdurend uitdragen. Ze moeten op alle podia staan om het verhaal uit te leggen en om het goedkeuringsbesluit erdoor te krijgen

Inzet, motivatie en commitment

Bestuurders zijn (en zij weten dat) als het erop aankomt mensen die zich niet laten bewegen door kostenbesparing en efficiency. Er zijn altijd onderliggende drijfveren. Het gaat dan met name om betrokkenheid. Hun ervaring is dat je mensen wel kunt aanspreken op hun verantwoordelijkheid, maar dat het uiteindelijk hun betrokkenheid is die energie vrijmaakt. Deelnemers aan een samenwerking zijn effectief als ze deelnemen uit passie en 'hartenjagers' zijn: 'Het gaat niet zozeer om een keten met regels, maar om een keten uit hartstocht.' Dit betrekken ze ook op zichzelf: als je er niet in gelooft, moet je er niet aan beginnen. Het is de uitdaging om in samenwerking iets in te bouwen dat mensen blijft aantrekken en motiveren. Een van de bestuurders noemt dat een 'zelfmotiverend mechanisme'.

Bestuurders zijn tamelijk uitgesproken over het feit dat samenwerken daarom ook plezierig en uitdagend moet zijn. Ze steken niet onder stoelen of banken dat dit ook een belangrijke factor is bij hun persoonlijke afweging om energie in een samenwerkingsrelatie te stoppen.

7.1.4 Bestuurders over het zorgvuldig opbouwen van een passende relatie met partners

In de relatie met partners hebben bestuurders hun opvattingen en praktijkmodellen aangegeven over:

- samen zin geven;
- onderling vertrouwen;
- cultural fit;
- personal fit;
- strategische fit;
- zorgvuldigheid en hygiëne in de relatie.

Samen zin geven

Het gaat bestuurders niet alleen om het concrete resultaat van de samenwerking. Zij worden ook gedreven door ambities en waarden die verder gaan dan dat concrete resultaat; een soort indirecte doelen. Ze spreken dan over maatschappelijke waarden en ambities, de samenwerking als katalysator om hun organisatie kennis te laten maken met nieuwe mogelijkheden, over de behoefte aan intellectuele meerwaarde van een samenwerkingsrelatie. Het resultaat voor het bedrijf staat voorop, maar om er echt voor te kunnen gaan moet je erop vooruitgaan. Als de achterliggende rationale uit het zicht verdwijnt, moet je naar hun mening de samenwerking ter discussie stellen. Een samenwerkingsverband heeft een ambitie, een horizon nodig; het moet ergens over gaan. De samenwerking moet doelgericht zijn, anders is en wordt ze niet bestendig.

Bijzonder aan samenwerken vanuit het perspectief van bestuurders is dat deze met hun samenwerkingspartner aan het begin van een proces staan; zij leggen de basis voor iets wat er voorheen nog niet was. Er is nog geen organisatie die je kunt beschouwen en waar je omheen kunt lopen. Het enige tastbare in dat begin is een idee en een relatie in opbouw.

Het gaat om organiseren in zijn meest basale vorm en de samenwerking krijgt betekenis door veel met elkaar te communiceren. Bestuurders hebben geleerd dat in deze fase hun betekenis groot kan zijn, omdat zij in een organisatie bij uitstek de functie hebben om met de maximaal toegestane vrijheid de interactie met potentiële partners aan te gaan; het eerder genoemde mandaat, de speelruimte, is daarbij het kader. Tegelijkertijd geven bestuurders aan dat zij die pioniersfase aantrekkelijk vinden: de fase waarin zij gelegitimeerd zijn om 'hands-on' te opereren en de ruimte vinden om hun persoonlijke overtuigingen en drijfveren tot uiting te laten komen.

Onderling vertrouwen

Wij zagen al eerder dat vertrouwen voor bestuurders een belangrijk thema is. Bestuurders hechten er grote waarde aan en gebruiken het woord in bijna elk gesprek over samenwerking.

Zij kennen de oorsprong van het vertrouwen veelal niet: wat maakt nu dat je vertrouwen hebt in een partner? Ze lijken de oorsprong van het vertrouwen ook minder relevant te vinden. Inschatting van vertrouwen is een zaak van intuïtie: het is er of het is er niet. Dat gegeven is op zich voor bestuurders wel relevant: als het vertrouwen niet groeit, is er geen kans op een succesvolle samenwerking.

Bestuurders streven naar vertrouwen en hebben ervaren welk type gedrag of welke gedragingen vertrouwen wekken en het onderlinge vertrouwen doen toenemen.

Gemeenschappelijke opvattingen zijn:

- Openheid en kwetsbaarheid bij de ander doen het vertrouwen groeien.
- Sociaal kapitaal moet groeien in de samenwerking; dat gebeurt door vertrouwen, door betrouwbaarheid, door iets extra's te doen, door de ander iets te gunnen.
- In een samenwerking moet je van elkaar kunnen accepteren dat de ander zijn beloften toch niet helemaal waar kan maken.
- Je moet soms je eigen domein verlaten om aan je samenwerkingspartner te laten zien dat je geëncouraged bent.
- Je moet verder gaan dan wat er op papier staat, elkaar iets gunnen. Daarvoor is warmte in de persoonlijke relatie nodig.

Het is bestuurders ook duidelijk wat het ontstaan en bestaan van vertrouwen ondermijnt, zoals het toepassen van salamitactiek en het ontbreken van wederzijds respect.

Voor bestuurders betekent vertrouwen ook dat je ruimte geeft aan anderen en zelf ruimte krijgt. Je moet die ruimte geven om barrières in de eigen organisatie te slechten; elkaar onder zware druk zetten werkt contraproductief, je moet als het kan elkaar helpen om de barrières in de organisatie van de ander op te ruimen. Voor bestuurders is vertrouwen in eerste aanleg functioneel en ook begrensd in de tijd. In zaken heb je geen vrienden maar partners. Er zijn momenten dat je mensen de armen op de rug draait, maar dat doe je alleen in noodzakelijke situaties. Dat betekent dat vertrouwen in elk gesprek weer moet worden veroverd; het is er nooit als vanzelfsprekend.

Volgens bestuurders is persoonlijk vertrouwen nodig om met elkaar op het podium te stappen, maar het is ook nodig dat het bestuur als totaal erachter staat, anders haakt de andere partij af.

Cultural fit

Een ervaring die bestuurders delen, heeft betrekking op de rol van de bedrijfscultuur op het succes van de samenwerking. Ze noemen voorbeelden van samenwerkingsrelaties die slaagden of mislukten doordat de bedrijfsculturen overeenkwamen of sterk verschilden.

Bij een groot verschil in bedrijfscultuur zijn de medewerkers in de samenwerkende organisaties minder goed in staat om elkaars afwegingen en keuzes te begrijpen. Ze begrijpen vaak niet waarom de dingen lopen zoals ze lopen. Onbegrip voedt dan weer wantrouwen en leidt tot minder respect, terwijl respect juist een basis is voor wederzijds vertrouwen, zo is de overtuiging van bestuurders. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de samenwerking tussen een beursgenoteerde onderneming en een organisatie die op coöperatieve leest is geschoeid. *'Twee geloven op een kussen, daar slaapt de duivel tussen'*, menen bestuurders. Of aan de samenwerking tussen een kleine, jonge, pionierende, platte organisatie en een grote, gelaagde bureaucratie met een lange traditie. Er zijn volgens bestuurders grenzen aan de diversiteit in bedrijfsculturen die in een samenwerkingsverband kan worden overbrugd.

Personal fit

Bestuurders geven te kennen dat in hun ervaring de personal fit van doorslaggevende betekenis is voor de kwaliteit en het succes van een samenwerking. Samenwerken is vooral mensenwerk.

Die personal fit kent verschillende uitingsvormen en interpretaties. Bestuurders vinden dat een personal fit ook refereert aan een gemeenschappelijke visie of ideologie en te maken heeft met de mate waarin bestuurders zich met elkaar of hun positie identificeren, een vergelijkbare stijl van opereren, gemeenschappelijke belangen, overeenkomstige drijfveren en een overlappende passie hebben, of gewoon met het feit dat ze elkaar liggen of 'gemakkelijk in de omgang' zijn.

Bestuurders maken daarbij eigenlijk geen onderscheid tussen functie en persoon, al vinden ze het wel van belang 'op gelijk niveau' zaken te doen. Dit helpt weliswaar om de positie waarin een bestuurder verkeert beter te begrijpen, maar de finale afweging is toch een antwoord op de vraag: wie zit hier tegenover mij, hoe denkt hij, wat doet hij, hoe effectief is hij, is het mogelijk om met deze persoon een vertrouwensrelatie op te bouwen en wat kunnen wij samen betekenen? Als mensen niet met elkaar overweg kunnen, kan het verhaal nog zo goed zijn, maar gaat het niet werken, is hun overtuiging.

Een partner hebben is onlosmakelijk verbonden met het instrument samenwerken; een samenwerkingspartner kun je niet besturen, hooguit een duwtje de goede kant op geven, verleiden, beïnvloeden. Daarnaast komen in samenwerkingsverbanden altijd moeilijke momenten voor en dan is het vangnet tegen echte mislukking vaak niet veel meer dan een goede relatie met partners. Je moet elkaar als persoon ondersteunen, omdat je met elkaar de grenzen van je bevoegdheid opzoekt en elkaar moet kunnen opvangen als het spannend wordt. Dit alles maakt dat het voor de bestuurder uitermate belangrijk is welke grondhouding die ander heeft en in welke mate die verenigbaar is met die van jou.

Bestuurders merken op dat als de relatie goed is, je ook gemakkelijker de zakelijke aspecten van een samenwerking kunt bespreken. Ook merken ze op dat die persoonlijke factor een belangrijke hefboom is in samenwerkingsrelaties; je hebt een paar sleutelfiguren nodig met wie het klikt en die je visie en strategie delen. Zulk een verbond van gelijkgestemden kan in korte tijd veel tot stand brengen.

Bestuurders trekken overigens wel een grens. Je kunt nog zo een goed gevoel hebben bij mensen met wie je wilt samenwerken, maar als het strategisch niet goed zit, dan is het risico groot. Als het erop aankomt, gaat het eigenbelang voor de relatie. Dat is een norm die bestuurders hanteren, maar zij wijzen ook op een daarmee verbonden gevaar: als de samenwerking goed is en het persoonlijk goed klikt, kun je blind worden voor wat er in je organisatie gebeurt.

Strategische fit

Eerder werd opgemerkt dat bestuurders bij een samenwerking relatie én resultaat-gericht opereren. Tegelijkertijd zoeken ze in de samenwerking ook ambities en waarden die verder gaan dan het eng geformuleerde bedrijfsbelang. Of zoals een bouwondernemer het formuleert: *'Ik geloof in strategische positionering op lange termijn. In eerste aanleg gaat het om bouwen en vastgoed, maar uiteindelijk gaat ons doel/belang veel verder.'*

Deze afweging is ook aan de orde bij de selectie van partners. Het is niet zo dat men zich bij de oriëntatie van de samenwerking alleen richt op het realiseren van het resultaat of doel, ook de afweging of partners en hun organisaties strategisch bij elkaar passen speelt een rol. Bij de partnerkeuze is naast de relatie de visie van de partner nadrukkelijk van belang. Het is belangrijk partijen te zoeken die bij je visie passen. Als er een wederzijds strategisch belang is, kun je beter samenwerken, zo redeneren bestuurders.

Daarbij erkennen bestuurders dat zij en hun collega's de visie en strategie van hun organisaties kunnen beïnvloeden. Het is niet zonder meer zo dat bestuurders in hun beoordeling de visie en strategie van de partner nemen voor wat ze zijn; zij erkennen dat er een zekere speelruimte is voor bestuurders om daarin te bewegen, hun partners tegemoet te komen. Dit sluit aan bij hun opvatting dat zij bij uitstek in staat zijn om de inzet en de belangen van hun organisaties tot op zekere hoogte onderhandelbaar te maken. Anders gezegd, een strategische fit is belangrijk voor bestuurders, maar binnen de bandbreedte ook rekbaar; de speelruimte van de collega-bestuurder en zijn vaardigheid om die speelruimte te benutten vormen een belangrijke afweging bij de partnerselectie.

Zorgvuldigheid en hygiëne in de relatie

Samenwerking raakt de belangen, emoties en status van mensen, vraagt om erkenning en zorgvuldigheid. Bestuurders hechten groot belang aan zorgvuldigheid en hygiëne in de relaties met potentiële partners. Zij geven aan dat dit zich vertaalt in specifiek gedrag in specifieke situaties:

- Als je in een samenwerking stapt, moet je de problemen benoemen en direct aanpakken. De tijd lost ze niet allemaal op. Je moet de lastige dingen zo snel mogelijk op tafel leggen en die niet voor je uitschuiven in de hoop dat er vertrouwen ontstaat.
- Als je op moeilijke momenten hulp biedt, verdiept dat de relatie.
- Als er een conflict ontstaat, moet je dat oplossen. Het is dan raadzaam om in gesprek te blijven, je moet nooit het lijntje doorknippen. Je moet de relatie altijd

goed houden, geen vijanden maken. Je moet de deur nooit definitief dicht gooien; er komt altijd een aanleiding om het gesprek weer aan te gaan.

- Als je na intensieve gesprekken over samenwerking uit elkaar gaat, hoeft dat de persoonlijke verhoudingen niet te schaden. Als de persoonlijke verhoudingen goed zijn, kun je later weer gemakkelijk met elkaar in gesprek komen.
- Als een samenwerking mislukt, moet je die ook helemaal afbouwen; iets half doen werkt niet.
- Als je een relatie wilt herstellen, moet de ander ook expliciet een gebaar maken; alleen een toezegging is niet genoeg.
- Hou de relatie schoon. Praat niet in negatieve zin over een partner nadat de relatie om welke reden dan ook is beëindigd.

Bestuurders stellen vast dat zij in samenwerkingsrelaties dikwijls zorgvuldiger zijn dan in hun eigen organisaties. Ze wijten dat aan het feit dat zij vooral bij de formatieve fase van een samenwerkingsverband betrokken zijn en dat in die fase de ontwikkeling van het wederzijdse vertrouwen centraal staat. Er is dan veel aandacht voor de ontwikkeling van de relatie en het doen ontstaan van een gemeenschappelijke betekenis. Samenwerkingsrelaties zijn dynamisch, steeds in ontwikkeling, waardoor er minder snel vaste routines ontstaan dan in de organisaties die zij besturen. En het zijn vooral routines die aanleiding geven tot minder zorgvuldig gedrag.

7.1.5 Bestuurders over het maken van keuzes in een context

De context is uiterst relevant voor bestuurders bij hun inspanningen op het gebied van samenwerken en kent verschillende invalshoeken:

- speelruimte in een context;
- concurreren en exclusiviteit.

Speelruimte in een context

De context biedt de bestuurder en zijn organisatie speelruimte, net zoals de organisatie de bestuurder speelruimte geeft om te opereren. Zo willen commerciële partijen in de gebouwde omgeving graag innovatieve samenwerkingsrelaties aangaan, maar worden ze daarin begrensd door regelgeving.

De context wordt echter niet als een op zichzelf staande entiteit beschouwd. In de plenaire bijeenkomst met de bestuurders kwam naar voren dat bestuurders de

context ook beschouwen als iets dat door hen subjectief wordt geïnterpreteerd en daarenboven ook kan worden beïnvloed. Ook die werkelijkheid creëren ze voor een belangrijk deel zelf; ze bestaat niet zonder hen. Wat voor de ene bestuurder een belemmering vormt, is voor de andere een arena waar zich kansen en mogelijkheden voordoen. Bestuurders zijn het erover eens dat het hun verantwoordelijkheid is om slim gebruik te maken van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

Concurreren en exclusiviteit

Bestuurders zijn zich ervan bewust dat de keuze van samenwerkingspartners niet alleen voortvloeit uit een strategie, maar dat deze partners omgekeerd ook hun strategie beïnvloeden. Duurzaam en exclusief kiezen voor een samenwerkingspartner sluit andere samenwerkingspartners uit en daarmee ook bepaalde strategische opties. Zoals een bestuurder stelde, is een sector (hij refereerde aan de zorg) geen 'blue ocean'. Een sector, een markt dwingt een organisatie keuzes te maken. Vanuit dit perspectief leidt het aangaan van strategische samenwerkingsrelaties tot mechanismen van insluiting en uitsluiting.

Voor een aantal bestuurders (dit betreft vooral bestuurders in de gebouwde omgeving) is dat aanleiding dit punt te omzeilen door geen exclusieve samenwerkingsrelaties aan te gaan. Samenwerkingsrelaties in die omgeving hebben dikwijls een tijdsduur die samenvalt met de duur van een project of een aantal projecten. Daarmee houden deze bestuurders hun handen vrij om met hun eigen partners te concurreren.

Partijen die deelnemen aan een samenwerkingsverband staan elkaar toe met elkaar te concurreren in het besef dat het de groep als totaal niet sterker maakt als je elkaar het concurreren verbiedt. Andere partijen mogen immers wel in het werkgebied penetreren: als partner moet je dat dan ook mogen. Als je het niet toestaat, maakt dat die andere partijen juist sterker. Dit is in het bijzonder van toepassing op de regionale samenwerkingsverbanden die in de zorg ontstaan.

7.1.6 Bestuurders over leren, reflecteren en professionaliseren

Bestuurders beschouwen samenwerken als een onderdeel van hun vak. Als een strategisch instrument, dat verbonden kan zijn met het hart van de organisatie die zij vertegenwoordigen, met impact op mensen, hun belangen en drijfveren,

emoties; dat kan leiden tot een ingewikkeld en soms ondoorzichtig spel tussen behendige spelers. Tot een relatief nieuw spel ook, waarin nog veel te ontdekken valt.

Elke samenwerking wordt aangegrepen om te evalueren en te leren. Een complicatie voor de bestuurder is wel dat hij die kennis ook van buiten moet halen, aangezien deze kennis binnen organisaties slechts in beperkte mate voorhanden is. Er zijn weinig collega's die zich in de specifieke rol van de bestuurders kunnen verplaatsen. Het type 'bestuurder' is in organisaties over het algemeen niet zo sterk vertegenwoordigd.

Verschillende bestuurders gaven na afloop van de gespreksrondes te kennen dat zij de gesprekken op prijs hadden gesteld omdat het een van de weinige kansen was geweest om als bestuurder over de specifieke aspecten verbonden aan samenwerken van gedachten te wisselen: de specifieke omstandigheden, de patronen en dilemma's.

7.1.7 Hoe bestuurders het samenwerkingsspel spelen: gemeenschappelijke kenmerken

In de voorgaande paragrafen ging het om de gemeenschappelijke elementen in de opvattingen van bestuurders. Op basis daarvan kunnen wij ons een beeld vormen van de ideale samenwerkingspartner in de ogen van de bestuurder. Geen van de bestuurders voldoet er volledig aan, maar het is wel een gemeenschappelijk ideaalbeeld. Wij hebben het opgebouwd uit strategische elementen, uit elementen die te maken hebben met resultaatgerichtheid en elementen van omgaan met vertrouwen.

Omgaan met strategie

De bestuurder:

- heeft voor zijn organisatie een visie voor de langere termijn voor ogen en weet deze strategische intentie te verbinden met die van partners;
- kan vanuit wederzijdse afhankelijkheid komen tot gemeenschappelijke oplossingen;
- bewaakt het eigenbelang goed;
- zorgt ervoor dat hij een rationele argumentatie heeft (ook als vooral drijfveren en overtuigingen, of een goede relatie de motor zijn);
- doordenkt wat de optimale samenwerkingsoptie is (fuseren/samenwerken);
- neemt de tijd om met collega-bestuurders 'het verhaal' te maken en te doordenken;

- sluit niemand met belangen uit, tenzij ...;
- onderhoudt zijn externe netwerk zorgvuldig; zorgt ervoor dat hij op verschillende plaatsen de goede mensen tegenkomt.

Resultaatgerichtheid

De bestuurder:

- koppelt problemen, oplossingen en draagvlak;
- zorgt dat er resultaten geboekt worden en het niet bij praten alleen blijft;
- is vernieuwend en heeft daarin doorzettingsmacht;
- zorgt dat er een goed proces georganiseerd wordt;
- zorgt dat hij voldoende, maar niet te veel controle heeft en gebruikt macht selectief;
- is vasthoudend, haakt niet af bij de eerste tegenslag, tenzij hij niet verder wil;
- legt goed uit hoe het proces bij hem intern werkt (minimaal formeel) en vraagt de anderen naar hun interne context; helpt de anderen bij hun interne besluitvorming;
- onderhandelt stevig als dat nodig is;
- gebruikt conflicten om tot een betere relatie en inhoud te komen, laat ze niet uit de hand lopen;
- is goed in staat om 'buiten' en 'binnen' te verbinden, heeft in beide omgevingen doorzettingsmacht;
- bespreekt de mogelijkheden goed met zijn collega-bestuurders, zorgt dat zij aangesloten zijn en op één lijn komen;
- betreft tijdig interne managers en sleutelfiguren erbij die een sleutelrol in of voor de samenwerking vervullen;
- is geduldig; heeft wel voor zichzelf een tijdpad voor ogen, maar past zijn tempo ook aan dat van anderen aan.

Omgaan met vertrouwen

De bestuurder:

- bouwt vertrouwen uitermate zorgvuldig op, stap voor stap;
- is empathisch en beschikt over voldoende zelfbeheersing;
- (h)erkent zijn eigen voorkeuren en intuïtie;
- erkent zijn sympathie en antipathie, in mens en in cultuur van werken, en handelt ernaar als het niet klikt, erkent dat dit ook een onderdeel is dat het uiteindelijke succes bepaalt;
- houdt de relatie 'schoon', ook als de samenwerking wordt beëindigd, je komt elkaar altijd weer tegen;

- bewaakt zijn reputatie als samenwerkingspartner zorgvuldig;
- bouwt niet alleen een functionele maar ook een persoonlijke relatie op, neemt daar de tijd voor.

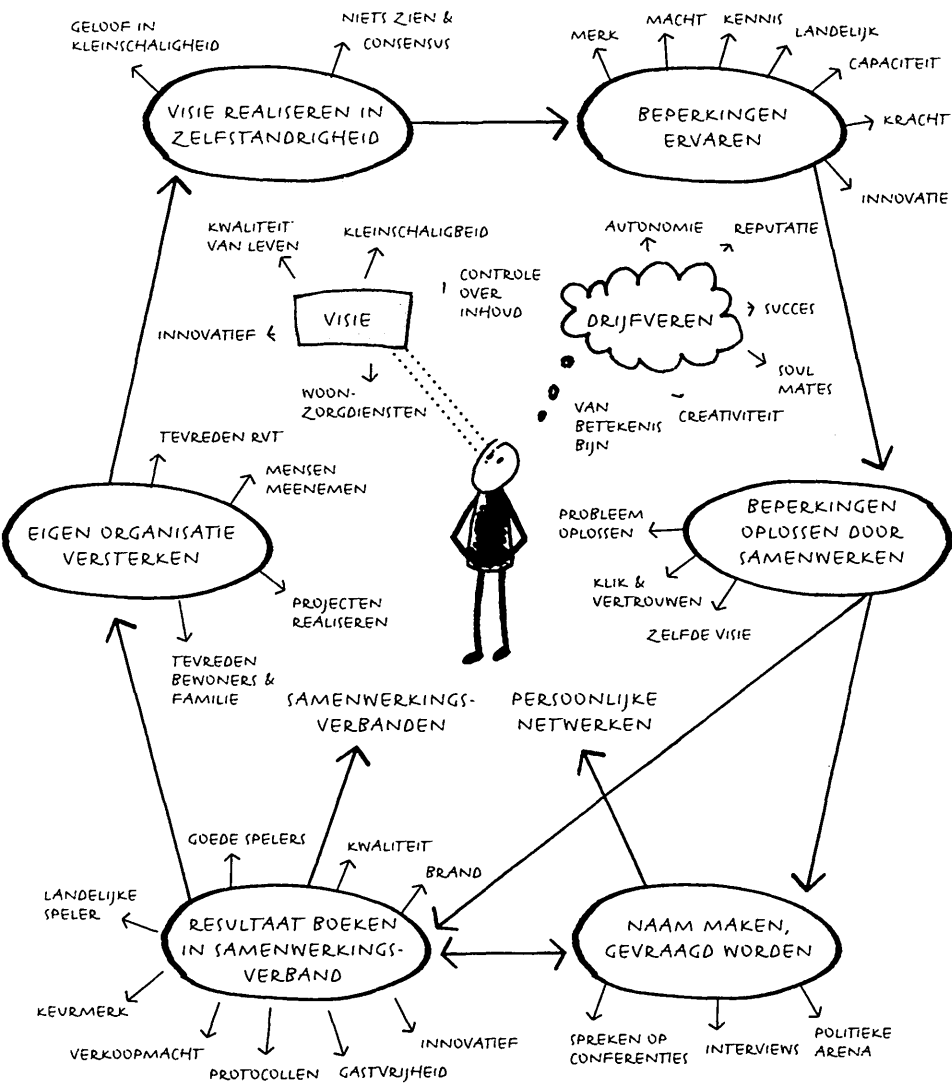
7.2 Analyse van denk- en werkpatronen van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Om te achterhalen welke spelregels bestuurders in samenwerkingsverbanden hanteren hebben wij niet alleen gekeken naar de gemeenschappelijke elementen, maar ook de individuele denk- en werkpatronen van bestuurders geanalyseerd. Nadat wij de twee gesprekken met de bestuurder en de gesprekken met de collega-bestuurder en partner(s) hadden gevoerd, hebben wij per bestuurder geanalyseerd welke denk- en werkpatronen onderkend kunnen worden. Na de gesprekken hebben we gezocht naar terugkerende patronen. Deze hebben we schematisch weergegeven. In het laatste gesprek hebben wij deze patronen met de bestuurders besproken en op basis van het gesprek verder ontwikkeld. Zo kregen wij inzicht in tien patronen die elk een heel eigen schematische vorm hadden. Een voorbeeld van een uitgewerkt patroon geven wij hier weer.

In dit schema staat de bestuurder centraal met zijn visie op wonen, zorg en diensten, maar ook zijn drijfveren zijn opgenomen. Hij is actief bezig zijn persoonlijke netwerk uit te bouwen en dat ook in samenwerkingsverbanden te doen. Deze bestuurder wil zijn visie het liefst realiseren in zelfstandigheid en gelooft daarbij niet in concerns. In concerns ervaart hij beperkingen, bijvoorbeeld op het gebied van kennis, invloed, capaciteit. Hij heeft een sterke voorkeur die beperkingen weg te nemen door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarmee moet je dan wel een probleem oplossen, dezelfde visie hebben en met mensen samenwerken met wie het klikt en die je vertrouwt. Het effect daarvan is dan tweeledig. De bestuurder kan naam maken en gevraagd worden. Dat versterkt zijn persoonlijke drijfveren. Hij kan ook resultaten boeken in die samenwerkingsverbanden. Die resultaten maken weer dat hij zijn eigen organisatie kan versterken. En met die sterkere organisatie kan hij dan weer beter zijn visie realiseren in zelfstandigheid. Dat is de grote lijn in dit patroon.

In dit hoofdstuk worden de patronen van de in dit onderzoek betrokken bestuurders uitgewerkt. Nadat wij alle patronen hadden uitgewerkt en getoetst bij de bestuurders, hebben wij ze naast elkaar gelegd om te zien in hoeverre er verbanden

FIGUUR 13
Voorbeeld van denk- en werkpatronen van een bestuurder



en overeenkomsten zijn. In die analyse kwamen wij tot drie typeringen. Die hebben wij benoemd als de strateeg, de netwerker en de procesregisseur. Deze typeringen werken we daarna uit. We sluiten dit hoofdstuk af met de conclusies die wij trekken op basis van de analyse van de denk- en werkpatronen.

7.2.1 Individuele patronen van bestuurders

Wij beschrijven hierna de denk- en werkpatronen van de tien bestuurders die meededen aan het onderzoek. Deze patronen geven in belangrijke mate weer hoe zij hun eigen werkelijkheid creëren en definiëren.

Bestuurder 1

Deze bestuurder hecht grote waarde aan professionaliteit en kwaliteit; dat manifesteert zich in een sterke behoefte aan doelmatigheid. Hij combineert een groot gevoel voor details met het vermogen ook op hoog conceptueel en strategisch niveau te opereren. Hij is iemand die niet alleen praat, maar de details weet en doorzettingsmacht heeft. Hij heeft een grote vernieuwingsdrang, een behoefte om steeds strategisch en innoverend bezig te zijn, en na te denken over zijn organisatie in bijvoorbeeld 2015. In zijn persoonlijke stijl is hij al even degelijk: hij heeft oog voor details en hij stelt belang in de kwaliteit van persoonlijke relaties. Hij gelooft ook dat echte doorbraken door individuen worden gemaakt: mensen maken het verschil. Hij is toegankelijk en laat zien dat hij zichzelf steeds evalueert en ontwikkelt.

Hij is inhoudelijk en functioneel; hij houdt zich bewust buiten het circuit van zogenaamde 'captains of industry'. 'Small talk' is niet zijn ding en 'het moet een relatie hebben met mijn werk'. Hij presenteert zich als een vertegenwoordiger van zijn organisatie. De strategie van zijn organisatie is een belangrijk kader voor zijn opereren; hij spreekt er veel over. Op basis van die strategie kiest hij zijn pad. Hij richt zich op een sector die in de strategie is geïdentificeerd en gaat die inhoudelijk en relationeel verkennen. De strategie bepaalt voor hem het speelveld waarbinnen hij verkomt. Daar zoekt hij mensen die dezelfde neus voor innovatie hebben als hijzelf; als het met hen klikt, heeft hij beet en gaat hij aan de slag. Hij is mensgericht en wil graag laten zien dat hij te vertrouwen is en integer opereert. Hij speelt het spel, maar wel op een authentieke manier. Hij geeft aan extra zorgvuldig te zijn in de relatie bij het formeren van een samenwerkingsrelatie. Daarin wordt hij geroemd door zijn samenwerkingspartner.

Binnen het speelveld dat zijn organisatie hem biedt, presenteert hij zich als een onafhankelijk denker die zijn mening geeft in lezingen en debat en daardoor een reputatie opbouwt die ook op zijn organisatie afstraalt. Zo komt hij met spelers in de sector in gesprek en bouwt hij aan zijn relatienetwerk. Hij presenteert zijn organisatie als een kandidaat voor innovatieve samenwerkingsrelaties en streeft er ook naar dat zijn organisatie daarin scherp en proactief opereert. Door aan samenwerkingsrelaties deel te nemen ontdekt hij met zijn organisatie nieuwe wegen voor organisatieontwikkeling.

Hij ziet zichzelf als aanjager van samenwerkingsrelaties die hij dan doorzet naar zijn organisatie. Bij belangrijke samenwerkingsrelaties blijft hij persoonlijk betrokken, maar uiteindelijk voelt hij zich vanuit zijn rolopvatting als bestuursvoorzitter gedwongen afstand te nemen. Dat doet hij soms tegen zijn zin: hij wil graag 'hands-on' blijven participeren, maar weet dat van hem wordt verwacht dat hij als achtervang kan fungeren. Hij intervineert wanneer zijn collega's naar zijn inzicht te opportunistisch opereren; hij heeft behoefte aan een gestructureerde aanpak en heldere samenwerkingsmodellen. Hij heeft ook geleerd dat zijn woorden in zijn organisatie zwaar wegen; zijn woord is al snel wet en hij zegt dit graag anders te willen zien.

Hij ervaart zijn context soms als belemmerend. Hij zoekt graag de grenzen op van wat er juridisch kan en mag in een aanbesteding, maar altijd op basis van een degelijke en sluitende argumentatie. Een netwerker met de uitstraling van een concernbouwer. Hij zegt zijn ervaringen in de samenwerkingsrelaties steeds te evalueren en te gebruiken om te na te denken over de strategie en het speelveld in zijn sector en de rol van de spelers. Het ziet er erg gestructureerd uit en dat is het ook: betrouwbaarheid en degelijkheid lijken zijn handelsmerk.

Bestuurder 2

Bij samenwerken richt deze bestuurder zijn aandacht op drie belangrijke activiteiten en 'brokken werk'. Dat is in de eerste plaats netwerken, bewegen in het netwerk, zorgen dat er potjes op het vuur staan. Een volgende stap is vormen, inhoud geven aan de samenwerking en onderhandelen. En de derde grote 'brok' omvat resultaten boeken en zorgen dat het gaat werken. Hij kent zijn sector door en door, en heeft een fijne neus voor kansen en mogelijkheden. Deze drie activiteiten heeft deze bestuurder voortdurend en parallel aan elkaar onder handen. Het verloopt niet alleen volgordelijk, er gaan ook loops terug tussen netwerken en resultaten boeken,

tussen vormen en netwerken, tussen vormen en resultaten boeken. Hij gelooft niet in een puur lineair verband maar meer in feedback loops tussen de drie hoofdbrokken van werk. Het is altijd een stapje vooruit en een stap terug. Hij is maatschappelijk geëngageerd en als er een beroep op hem wordt gedaan voor de zwaksten in de maatschappij, doet hij mee.

Deze bestuurder heeft zo zijn ideeën over wat werkt in een samenwerking en wat niet. Het belangrijkste is dat het inhoudelijk kan en klopt, en dat je kansen ziet. Daarnaast speelt ook altijd macht mee. Niet persoonlijke macht, maar versterking van de positie van zijn organisatie. Hij kijkt dan naar een scala van factoren van wat maatschappelijk wenselijk is tot 'wat heb ik straks nodig om sterk te blijven.' En het moet om echte en relevante zaken gaan, geen 'liflafjes'.

Hij heeft ook oog voor timing. Is de tijd intern en extern rijp? Je weet dat er altijd wel hickups zijn; het gaat nooit vanzelf. Timing in de overgang van 'netwerken' naar 'vormen' is cruciaal. Er zit altijd wel een hoop predikwerk en overtuigingskracht aan vast. Hij heeft wel geleerd dat hij het wel kan willen, maar dat ook de niveaus onder hem het nut ervan moeten inzien. Ook daar moet het klikken, anders gaat het niet werken. Meer dan vroeger stelt hij zijn netwerk open voor de mensen onder hem. Die overgang van 'netwerken' naar 'vormen' vindt hij een belangrijk moment, maar hij heeft weinig geduld. Op een gegeven moment, als het te lang sleept en er komt niets uit, zet hij ook stapjes terug. Soms werkt het niet, is het te veel gedoe, komt er niets uit. Dan stopt het gewoon even.

Ook speelt mee of het leuke mensen zijn. Dat is bijna randvoorwaardelijk; niet helemaal. Maar als het onderling niet werkt, dan werkt het niet. Soms moet je dan toch wel blijven doorpraten. Vaak zie je achteraf dat het niet lukt. Hij is ongeduldig van aard, maar weet dat je het soms zijn tijd moet geven. Het is ook een veilige broedkast. Soms moet je dingen even activeren en weer loslaten. 'Laat hen maar even nadenken.' Hij heeft de hoofdlijn te pakken; hij is meer aan het detailleren en het invullen.

Deze bestuurder is altijd bezig; hij vindt zichzelf proactiever dan anderen in zijn sector. Sensitief voor wat er gebeurt, waar de bedreigingen zitten, welke kant het maatschappelijk opgaat. Terwijl anderen zoeken, heeft hij het al gezien. Dat snelle inzicht kan ook demotiveren, als anderen zijn visioenen niet herkennen. Maar dan is hij ook realist: hij gaat niet trekken aan een dood paard. Er is een verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.

Hij is gevoelig voor wat er in de sector gebeurt; het is ook van belang wat andere spelers in zijn sector doen. Hij is nieuwsgierig naar wat er speelt; wil op nieuwe ideeën worden gebracht. Hij ziet ook dingen die in andere sectoren gebeuren. Nu is zijn organisatie een van de grootste, maar als je niets doet, ben je dadelijk midden-moter. Wat is daar de consequentie van, wil ik dat? Het is voortdurend gesprekken voeren in het netwerk en snappen wat er speelt. Daarnaast speelt het antwoord op de vraag of hij het voor elkaar krijgt, ook een heel belangrijke rol. Soms moet je gewoon nog een jaar wachten. Maar op een gegeven moment vindt hij dat het vrijblijvende eraf moet; hij wil resultaten boeken. Dan laat hij het managen.

Hij wordt strijdlustig bij het vormen van de samenwerking als de machtsvraag aan de orde is én bij het resultaten boeken. Hij gaat het gevecht niet uit de weg. Vechten is dan ook elkaar eens goed in de ogen kijken en ervoor zorgen dat het helder wordt. Bij het vormen gaat het om de belangen en de posities. Hij stelt de machtsvraag, omdat dingen dan ook duidelijk worden. Dat helpt het vormen. Het helpt om de posities te verduidelijken. Hij heeft meerdere potjes op het vuur en moet ook bewaken dat belangen binnen zijn organisatie niet strijdig zijn. Bij resultaten gaat het vooral om het nakomen van afspraken. Niet alleen praten, ook doen. Dat afdwingen. Dan wordt hij ongeduldig, soms met venijnige trekjes.

Bestuurder 3

Deze bestuurder balanceert tussen emotie en ratio. Zijn passie ligt bij zijn vak en het product van zijn werk. Hij is in die zin een echte professional. Hij is leergierig waar het inhoud betreft, is gedreven, gepassioneerd als het zijn vak betreft en brengt zichzelf steeds in situaties waarin hij dat engagement en zijn passie voor zijn vak en het product tot uiting kan brengen. Hij zoekt dat engagement ook bij anderen. Zijn favoriete samenwerkingspartners delen zijn passie. Hij streeft naar een elegant ontwerp, een prachtige wijk, waarbij eenieder die daaraan mee wil werken zijn partner is. Hij werkt toe naar een ruimtelijk, stedenbouwkundig verantwoord resultaat. Het moet mooi uitgevoerd zijn; er komen immers mensen te wonen. Esthetiek is dan erg belangrijk. En het moet duurzaam zijn in de zin dat het de tand des tijd kan doorstaan. Hij denkt namelijk ver vooruit: zijn tijdsvenster staat wijd open en meestal verder open dan zijn samenwerkingspartners kunnen overzien. Dat vergeet hij soms, waardoor hij de indruk kan wekken dat hij 'demarceert'; dan voelt hij zich soms op zijn beurt onbegrepen. Hij is een strateeg in inhoudelijk opzicht.

Om dit alles te kunnen realiseren weet hij dat hij moet samenwerken. Hij weet dat product, proces- en besluitvorming een drie-eenheid vormen, maar zijn emotie ligt bij het product. De andere elementen hebben zijn aandacht, omdat hij weet dat ze voorwaardelijk zijn voor een goede samenwerking en het realiseren van een verantwoord product. Hij benadert samenwerken rationeel en instrumenteel; het is een middel om zijn doel, zijn passie te verwezenlijken. Hij stelt de ruimtelijke opdracht centraal en maakt een diepgaande inhoudelijke analyse. Vanuit die analyse gaat hij aan de slag met samenwerkingspartners en partners. Hij heeft geleerd om mensen om zich heen te organiseren die uitblinken op het gebied van proces- en besluitvorming en hem daarmee ondersteunen. Hij managet het samenwerkingsverband niet zelf; daarvoor heeft hij in de regel een programmadirecteur. Hij organiseert wel de context van de samenwerkingsverbanden waarin hij opereert; hij bewerkt de departementen, de koepels, de belangenorganisaties, etc. Graag neemt hij de rol van de 'overtuiger', de ondersteuner, de woordvoerder op zich.

Hij krijgt overigens steeds meer aandacht voor het belang van innovatieve vormen van samenwerken, deze kunnen immers in belangrijke mate tot het realiseren van het product bijdragen. Hij beschouwt dat als een interessante ontdekkingsreis, waarbij hij sterk is aangewezen op de creativiteit en proceskennis van collega's.

Hij heeft een groot verantwoordelijkheidsbesef en is graag dienstbaar. Kiest primair voor een rol achter de schermen. Regelmatig voelt hij zich gedwongen om zich op de voorgrond te presenteren, maar doet dat omdat het moet of van hem wordt gevraagd. Het is niet zijn natuurlijke presentatie. Toch is hij in zijn rol wel dominant, vanwege zijn grote inhoudelijke kennis, ervaring en zijn vermogen om die kennis en ervaring op een krachtige manier verbaal te presenteren. Die verbale kracht is soms zijn vesting. Hij vindt zichzelf een goed woordvoerder. Voor mensen die moeite hebben met het inhoudelijke debat kan hij een ware bedreiging zijn.

Bestuurder 4

Deze bestuurder is actief bezig zijn persoonlijke netwerk op te bouwen en doet dat ook in samenwerkingsverbanden. Hij wil zijn visie het liefst realiseren in zelfstandigheid en gelooft daarbij niet in concerns. Hij ervaart daarbij beperkingen, bijvoorbeeld op het gebied van kennis, invloed, capaciteit. Hij heeft een sterke voorkeur die beperkingen weg te nemen door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarmee moet je dan wel een probleem oplossen, op basis van een gezamenlijke visie hebben en met mensen samenwerken met wie het klikt en die je vertrouwt.

Het mes snijdt aan twee kanten. Hij maakt naam als persoon en bouwt autoriteit en reputatie op. Daarnaast kan hij, door ook resultaten in die samenwerkingsverbanden te boeken, zijn eigen organisatie versterken. En met die sterkere organisatie kan hij dan weer beter zijn visie in zelfstandigheid realiseren. Dat is de grote lijn in het patroon van deze bestuurder. Hij ziet zichzelf als een redelijk bescheiden, niet zeer charismatische persoon, maar dat compenseert hij door het ontwikkelen van een sterke visie. Daar ligt de basis voor zijn autoriteit. En op basis van die visie wil hij meedoen aan het maatschappelijke debat; hij doet het niet alleen voor zijn eigen persoon. Hij wil van betekenis zijn en zijn boodschap kwijt. Hij heeft ook veel met de publieke zaak. Hij heeft er een afkeer van als samenwerken alleen over geld en laagste kosten gaat. Dan voelt hij zich eenzaam.

Deze bestuurder heeft de overtuiging dat hij succesvoller is in kleinere verbanden, in een eenhoofdige raad van bestuur, omdat hij dan het best de vernieuwing kan realiseren die hij voor ogen heeft. Hij kan dan dichtbij zijn, kan zijn ondernemerschap kwijt.

Hij gelooft in samenwerkingsverbanden, maar alleen als ze op een visie gebouwd zijn. Hij 'krijgt leuk' van samenwerkingsverbanden die op belangen en macht gebaseerd zijn. Daar gaat hij wel naar toe, maar hij krijgt er geen energie van.

Hij is ook resultaatgericht; hij houdt niet van bespiegelingen zonder resultaat. Hij stapt niet in samenwerkingsverbanden wanneer hij ziet dat er weinig kans is op overzienbare termijn resultaat te boeken.

Hij is vaak voorzitter, zeker van samenwerkingsverbanden die strategisch voor hem zijn en die hij zelf (mee)bedacht heeft. Vanuit die voorzittersrol kan hij het beste zorgen dat het eruit komt te zien zoals hij bedacht had. Volgens hem moeten dan ook bij uitstek zijn overtuigingen en drijfveren transparant zijn: mensen moeten duidelijk kunnen zien waar hij voor staat.

Hij is gewend dat zijn omgeving niet direct het nut van een samenwerking ziet. Hij is geduldig en gelooft erin dat er resultaten komen. De investering die in samenwerkingsverbanden gedaan wordt, wordt immers intern vaak pas begrepen nadat de eerste resultaten geboekt zijn. En die tijd moet je wel kunnen overbruggen. Hij accepteert dat ook als een aspect van de eenzaamheid van de bestuurder. Het is tegelijkertijd de taak van die bestuurder om dat resultaat ook zichtbaar te maken. Als dat niet lukt, moet je ermee stoppen of een andere baan zoeken.

Bestuurder 5

Deze bestuurder kijkt vooruit, ontwikkelt een visie en plaatst een stip aan de horizon. Hij is een strateeg en een zeer ervaren onderhandelaar. Hij wil iets tot stand brengen, wil bewegen, wil voorwaarts, kan niet stilzitten, wil ontwikkelen. Omdat zijn organisatie beperkte middelen heeft, moet je het samen doen. Hij wil vooroplopen. Dat resulteert in een uitermate innovatief plan, vooruitstrevend voor Nederland. En om dat te realiseren werkt hij samen met allerlei partners, zowel bij het bedenken als bij de uitwerking.

Hij beschikt over een grote realisatiekracht. 'Maken', daar gaat het om. En daarvoor zoekt hij partners: spelers met reputatie, persoonlijke klik, topkwaliteit, partijen die niet alleen op de transactie uit zijn en die bijdragen aan de show case. Dat zijn de partijen die hij zoekt. Hij werkt bij voorkeur samen met positieve, enthousiaste mensen. Het type dat erin gelooft en zegt: dat gaan wij gewoon doen. Niet het type dat voortdurend wil rekenen. Je kunt elkaar dan ook dag en nacht bellen om iets te bespreken, of als iets niet goed gaat. Je hebt maar drie woorden nodig. Hij houdt niet van zeurpieten.

Hij gaat voor gelijkwaardigheid, vertrouwen, geven en nemen, interesse, niet te veel vast willen leggen, ook al gaat het dan wel eens fout: al heb je nog zoveel vastgelegd, als het niet gaat, dan gaat het niet. Dan gaat het alleen nog over welk financieel risico je loopt.

Hij is gedreven om iets tot stand brengen, iets unieks te maken, voorop te lopen. Het gaat om avontuur, speelruimte, betrouwbaarheid. Hij maakt de voortdurende afweging tussen kansen en risico's als een balans tussen de droom, de visie, het punt aan de horizon én de realisatie. Hij is voortdurend bezig met het managen van risico's. Zonder erover te praten overigens, wat zijn collega's en toezichthouders soms nerveus maakt. Deze bestuurder praat liever over partnership en kansen, die risico's komen vanzelf wel.

Bestuurder 6

Deze bestuurder is een man met een sterke visie en persoonlijke gedrevenheid, waarbij hij het belang van zijn organisatie altijd in het achterhoofd heeft. Hij is heel doelgericht en heeft een helder beeld voor ogen; hij weet waar hij naartoe wil. Hij straalt rust uit. Bij die persoonlijke visie zoekt hij mensen, organisaties en partijen die erbij passen. Daar is hij dan mee in gesprek. Hij brengt mensen bij elkaar,

verbindt, gaat het gesprek aan. En dat versterkt weer zijn visie en leidt weer tot partijen die aanhaken. Hij is een goed strateeg, die zorgt dat de machtspositie van zijn organisatie geborgd is. Hij ziet wel landelijke ontwikkelingen en puzzelt over de vraag of hij verder moet fuseren, of juist op landelijk niveau moet samenwerken.

Bij ieder samenwerkingsverband waar hij bij betrokken raakt, besluiten ze op een gegeven moment om verder te praten over intensievere samenwerking. In de formerende fase wordt de inhoud opgebouwd en de relatie versterkt. Hij kiest daarbij over het algemeen duidelijk positie in de 'inner circle' van de samenwerking. Hij ontloopt de verantwoordelijkheid – en macht – van de voorzitterspositie dan niet. De gesprekken ontwikkelen zich en op een gegeven moment komt de vormvraag aan de orde: fuseren of samenwerken. De vorm moet in zijn ogen passen bij de inhoud. Het kan ook zijn dat de bom barst, dat de samenwerking niet functioneert. Dan beëindigt hij de samenwerking; er komt altijd wel een ander. Hij is in zo'n situatie zuinig met de relatie, probeert de persoonlijke relatie zo weinig mogelijk te verstoren en investeert ook om de relatie 'schoon' te houden. Ook omdat je weet dat je mensen en organisaties altijd weer kunt tegenkomen.

Hij wil boegbeeld zijn. Hij vindt dat leuk, dat streelt hem. En hij zit in een situatie dat hij nu boegbeeld moet zijn. Overigens horen daar ook de licht narcistische trekjes bij die geen enkele bestuurder vreemd zijn. Dat beseft hij wel. Naarmate hij ouder wordt en meer ervaring heeft, wordt hij beslist en neemt hij steviger stelling. Soms denkt hij dan: 'Het is wel goed met jou'. Hij waakt ervoor dat het niet omslaat in arrogantie. Zijn staat van dienst, zijn ervaring en de daarbij horende teleurstellingen bieden ook een vorm van optimisme en relativering. Het beseft groeit dat hij dingen ook los kan laten. Hij is naar zijn gevoel ook wel een paar keer onheus bejegend en onterecht beschuldigd. Wat zijn collega's en partners over hem zeggen, zegt iets over hen, niet over hem. Hij zegt dan: 'Zodra ik ertegen ga vechten, vereenzelvig ik me daarmee. Het is hun beeld, laat het dan ook bij hen.'

Laatst typeerde iemand hem als 'iemand die geen gelijk hoeft te krijgen, als hij zijn doel maar bereikt'. Daar geniet hij van. Erkenning dat je boven je eigen mening uit kunt stijgen, los kunt laten als je daarmee je doel bereikt.

Bestuurder 7

Bij deze bestuurder staat onafhankelijkheid heel erg hoog als waarde in het vaandel. Streven naar onafhankelijkheid is een belangrijke drijfveer. Bovendien is hij

creatief, wil nieuwe dingen doen. Hij wil niet alleen leiding geven en besturen. Hij wil ook inhoudelijk bezig zijn. Hij denkt daarbij sterk in strategische positionering en is innovatief.

Deze bestuurder is in de eerste plaats strateeg en bestuurder. Weinigen zijn conceptueel en analytisch zo sterk. Tegelijkertijd zijn zijn onafhankelijkheidsgevoel en realisatiedrang heel sterk. Hij kan niet goed tegen bazen. Hij wil wel graag in een team werken en houdt van kameraadschappelijke relaties. Je hoeft geen vrienden te zijn, maar respect, betrouwbaarheid en transparantie zijn belangrijke waarden voor hem. En slimheid. Hij werkt het liefst met slimme, snelle denkers.

Hij ervaart in zijn functioneren twee spanningsvelden. Allereerst de spanning tussen het persoonlijke belang en dat van de organisatie. En als strateeg de spanning tussen ratio en intuïtie. Hij wil wel vechten, maar alleen als hij kan winnen. Anders gaat hij voor samenwerking en allianties. Hij werkt het liefst met anderen samen 'aan dezelfde kant van de tafel.'

Hij is tegelijkertijd strateeg en bestuurder; hij werkt vanuit strategische concepten en kan goed besturen en delegeren. Hij kan daarbij als analyticus en 'creatieveling' de inhoud moeilijk loslaten. Inhoud is voor hem net iets belangrijker dan proces. Je kunt niet alleen inhoudelijk aan de slag, je moet ook het proces slim regisseren. Overigens is hij daar geen meester in. Hij ziet anderen die er beter in zijn. Hij gaat ook wel erg voor de inhoud.

Hij heeft geleerd om in de relatie met andere mensen meer op zijn intuïtie te vertrouwen. Als het met mensen niet klikt, geeft hij dat makkelijker toe, ook al licht er een perfecte optie onder. Niet veel mensen zullen hem een warme persoonlijkheid vinden. Hij is wel begaan met mensen. In samenwerkingsrelaties zou hij het woord kameraadschap gebruiken. Tussen de twee uitersten – mensen met wie hij een kameraadschappelijke relatie heeft en mensen die hij op afstand houdt – zijn er veel mensen met wie hij 'neutraal' functioneel werkt. Mensen die kansen krijgen om hun verantwoordelijkheid waar te maken. Het hoeven geen intieme vrienden te zijn. Die mensen ervaren hem, als ze hun werk goed doen, als een baas die hun de ruimte geeft. Als ze niet goed genoeg zijn, ervaren zij hem als een baas die hen verwaarloost.

Hij is geen coachend leider, hij is meer een rationeel leider. Mensen die behoefte hebben aan coaching en warmte komen bij hem tekort. Soms heeft hij dat wel bij jonge mensen.

Ook bij partners kijkt hij naar mensen met wie het klikt en die echt iets speciaals hebben, daar heeft hij veel mee. Dan bel je elkaar nog eens. Het is ook een leuk deel van het leven om daarmee in contact te staan. Dat is een verrijking van het leven. Maar het moet wel ergens over gaan.

Bestuurder 8

Hier spreekt een gedreven maatschappelijke bestuurder, een vaardige procesregisseur; een politiek dier met een scherp oog voor de functie van zijn netwerk. Bewust van zijn kwaliteiten op het gebied van procesmanagement en met de reputatie van een man die dingen gedaan krijgt.

Hij spreekt graag over zijn affiniteit met maatschappelijke vraagstukken en beschouwt elke situatie waar partijen zich hebben ingegraven in schuttersputjes als een interessante uitdaging. Zijn persoonlijke ambitie is snel herkenbaar in presentatie, stijl en aanpak, wat sommige omstanders doet vermoeden dat hij vooral zijn persoonlijke belang najaagt. Hij is zich daarvan bewust, maar voelt zich onbegrepen.

Hij is een realist en resultaatgericht; hij laat vraagstukken die écht onwrikbaar zijn, aan zich voorbij gaan. Kiest zogezegd zijn gevechten en toetst zijn betrokkenheid bij samenwerkingsverbanden en projecten aan het resultaat dat er kan worden bereikt.

Hij heeft een scherp oog voor taaie vraagstukken. 'Is het uitdagend genoeg? Is het haalbaar?' zijn de vragen die hij voor zichzelf beantwoordt. Als hij zich over een vraagstuk ontfermt, maakt hij scherp onderscheid tussen hoofd- en bijzaken: het beoogde resultaat is de hoofdzaak en niet beschikbaar voor onderhandeling; in de bijzaken zit het wisselgeld.

Hij zoekt het podium; hij maakt zijn projecten belangrijk en spreekt zijn uitgebreide netwerk aan om hem daarin te ondersteunen. Hij zoekt partners die verbonden zijn met het doel of het vraagstuk, brengt ze bijeen en probeert ze in beweging te zetten. Hij lijkt ze tot meer beweging te kunnen verleiden dan zichzelf op voorhand

hadden gedacht. Persoonlijke klik is zeker belangrijk, maar tot op zekere hoogte: de noodzaak roept en er moeten zaken worden gedaan!

Hij beweegt zich in omgevingen waar onderhandelen existentie is en is er zich van bewust dat verfijning van het vraagstuk speelruimte creëert, win-winmogelijkheden biedt en de kans op het bereiken van een goed onderhandelingsresultaat vergroot. Hij heeft een scherp oog voor de belangen van de spelers en zoekt daarin naar gemeenschappelijkheid. Proces en beweging zijn essentieel, maar het is hem niet om het even hoe het resultaat eruitziet. Hij staat immers voor een politiek gedachtegoed: een resultaatgerichte regisseur. Hij speelt dat spel met grote vaardigheid; zijn resultaatgerichtheid maakt hem lenig, sensitief en pragmatisch; zo zelfs dat hij zijn eigen organisatie soms van zich vervreemdt. Hij wil oprecht transparant zijn, maar het spel dwingt hem soms tot strategisch gedrag. Dat is elke dag weer een dilemma, maar het resultaat vergoedt veel. Hij begrijpt ook dat anderen dat spel spelen.

Hij gelooft eerder in samenspraak dan in inspraak; een plan maak je niet alleen, maar met burgers. Maar het moet ook duidelijk zijn waar dat gesprek eindigt en de verantwoordelijkheid van de bestuurder begint. Van een politieke bestuurder wordt immers leiderschap verwacht! Hij vindt dat je ook gewoon dingen moet realiseren. Dat is wat burgers van politieke leiders verwachten. Politiek bedrijven door idealen te declameren zonder ook concrete dingen te realiseren, dat is wat hij verfoeit. Dat is ook bepaald door de generatie waartoe hij behoort. Hij is ervan overtuigd dat die oude manier van werken ten einde loopt.

Hij denkt regelmatig na over zijn functioneren en zegt zijn ervaringen mee te nemen naar nieuwe situaties, nieuwe projecten en samenwerkingsverbanden.

Bestuurder 9

Deze bestuurder heeft sterke opvattingen over zijn verantwoordelijkheid en die van zijn organisatie. Hij gelooft dat zijn organisatie zich niet mag beperken tot goed en rendabel managen, maar ook zorg moet dragen voor de omgeving waarin ze opereert en de mensen die daar wonen. Dat tekent zich af in de samenwerkingsverbanden die hij propageert. Hij gaat daarin ver: hij zoekt de uiterste grens op van wat tot de bestuurlijke verantwoordelijkheid van zijn organisatie mag worden gerekend.

Bij deze bestuurder start het altijd bij de klantvraag, de hulpvraag, de klant bij wie hij zich op basis van maatschappelijk engagement betrokken voelt. Daar vindt hij

zijn zingeving. Die klantvraag is de aanleiding voor een samenwerkingsverband en bepaalt ook in hoge mate welke partners erbij moeten worden betrokken.

In zijn opvatting werken niet organisaties maar mensen samen en die doen dat volgens hem pas goed als zij zich met elkaar verbonden voelen. Hij spreekt over een keten uit hartstocht. Om het vraagstuk scherp op het netvlies te krijgen verbindt hij zich sterk met mensen die affiniteit hebben met het vraagstuk, zich kunnen concentreren op het vraagstuk zelf en minder op de oplossing. Hij is geen beschouwer, maar opereert intuïtief. Hij doet dingen die anderen achteraf voor hem verklaren.

Het resultaat is waar het voor hem om draait. Met dat uitgangspunt gaat hij verbindingen creëren, maar houdt daarbij functionele afstand. Hij toetst anderen op hun engagement maar houdt de relaties zelf op functioneel niveau. Hij is daarin nogal nuchter. Hij zet het netwerk dat daarmee ontstaat aan tot het vinden van concrete oplossingen voor concrete problemen voor concrete mensen. De succesverhalen gebruikt hij vervolgens om het netwerk te blijven inspireren en motiveren. Soms zijn dat microverhalen over mooie oplossingen voor specifieke situaties, soms zijn dat meeslepende verhalen over het grote proces. Hij geeft er daarbij de voorkeur aan ook grote taal te gebruiken, zoals het 'manifest van ...', het pact van ...', etc. Die verhalen dragen weer bij tot het scherp krijgen van het nut en de noodzaak van een netwerk.

Hij probeert in zijn optreden twee elementen te verbinden die door veel van zijn soortgenoten als onverenigbare krachten worden gezien: betrokkenheid bij en zorg voor mensen die tussen de wal en het schip terechtkomen én een verantwoorde 'business case'. Hij heeft een sterke behoefte om te worden begrepen in termen van economische logica. Dat laatste gebruikt hij dikwijls ook heel berekenend als instrument om zijn doelen en initiatieven verkoopbaar te maken.

Zijn energie stopt hij niet zozeer in het ontleden van het probleem maar in het vinden van een oplossing. Zijn visie gaat niet zozeer over het vraagstuk, maar over de oplossing. Hij kiest bij voorkeur 'kleine' oplossingen voor 'kleine' problemen. Hij gelooft erin dat dit uiteindelijk als een steen in de vijver leidt tot een grotere beweging. Maar het moet aan de basis beginnen. Naarmate de beweging sterker wordt, groeit ook zijn vertrouwen om 'grotere' verhalen te vertellen over de resultaten van het netwerk. Hij ontwikkelt het lef ook de (landelijke) publiciteit te zoeken om het effect van die steen in de vijver te vergroten.

Bestuurder 10

Deze bestuurder daagt graag uit, wil onafhankelijk zijn, leren, zich onderscheiden door een tegengeluid te laten horen. Hij wil visie ontwikkelen en zijn denkracht te gelde maken. Hij wil zijn omgeving en de mensen die hem omgeven, sturen en doet dat vanuit zijn overtuiging dat zijn opvattingen ertoe doen, maar ook vanuit een soort meesterschap en zelfs als een beschermheer.

Hij is voortdurend bezig te verbinden en benoemt die drijfveer ook: hij is steeds op zoek naar collectiviteiten. Daar ontstaat ook een spanningsveld, omdat hij een gecreëerde collectiviteit wil/moet loslaten maar tegelijkertijd wil sturen.

Hij wil opereren vanuit visie en autonomie. Hij hecht veel waarde aan het begrijpen van de 'onderstroom', de onderliggende sociale en sociaaleconomische ontwikkelingen. Hij probeert die te vertalen in een duurzame visie en concepten. De visie die hij ontwikkelt is altijd prikkelend: ze brengt mensen in verwarring, provoceert en trekt altijd aandacht. Hij onderscheidt zich ermee. Hij lijkt een merk te worden en ziet zichzelf als het 'logo' van zijn organisatie. Zijn scherpe profiel geeft hem de mogelijkheid om zijn organisatie op de kaart te zetten en zich landelijk maatschappelijk te profileren. Hij heeft politieke ambities en zou graag een doorbraak forceren in het denken over zijn werkterrein.

Zijn uitgesproken opvattingen zorgen ervoor dat hij zich steeds sterker profileert en wordt uitgenodigd voor conferenties en acquisities: 'Hij is tenminste geen grijze muis; hij steekt zijn opvatting niet onder stoelen of banken.' En dat grijpt deze bestuurder aan om het gesprek aan te gaan met partijen in de sector. Dat levert ook samenwerkingspartners op. Niet altijd direct, maar dan wel indirect door de aandacht en profilering die hij ermee bewerkstelligt. Vervolgens organiseert hij samenwerkingsverbanden. Niet zozeer als organisatievorm maar als verbinding tussen mensen. Dat past bij zijn natuurlijke drijfveer om collectiviteiten te willen organiseren; hij wil zorgen en daarin ook erkend worden.

Maar er is ook een andere kant: de samenwerkingsverbanden waarin hij opereert, worden bijna allemaal sterk afhankelijk van zijn inzet en optreden.

Ze lijken instrumenten voor hem om in controle te zijn en te blijven. Hij ontwikkelt sterke opvattingen om mensen om zich heen te verzamelen en te verbinden, maar doet vervolgens veel moeite om zich te onttrekken aan het samenwerkingsverband, dat juist zo verbonden is geraakt met zijn 'merk' en zijn sterke opvattingen. Hij

komt in een beklemmende omhelzing terecht met de samenwerkingsverbanden die hij tot stand brengt. Een vergelijkbare dubbele relatie onderhoudt hij met zijn eigen organisatie, die hij ook typeert als een netwerk of samenwerkingsverband.

7.2.2 Specifieke voorkeurstijlen van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Zoals wij hiervoor zagen heeft iedere bestuurder zijn eigen individuele verhaal, ambities, overtuigingen, idealen en historie. De beschreven denk- en werkpatronen zijn daar een uiting van. In de patronen van bestuurders zijn specifieke voorkeurstijlen herkenbaar. Wij hebben deze denk- en werkpatronen met elkaar vergeleken, op zoek naar overeenkomsten.

Analyse van de casestudies laat drie typen voorkeurstijlen van samenwerkende bestuurders zien. Die hebben wij een eigen naam gegeven:

- de strateeg;
- de netwerker;
- de procesregisseur.

De bestuurders in ons onderzoek kunnen wel worden getypeerd als een van de archetypes, maar combineren bijna zonder uitzondering elementen uit de verschillende voorkeurstijlen. Het 'pure' archetype zijn wij niet tegengekomen en geen van de bestuurders staat model voor uitsluitend een van de typen. Wij beschrijven hier elk van deze drie typen.

De strateeg

De strateeg stelt de inhoud centraal. Doelstellingen, analyse, goed denken, kwaliteit en professionaliteit zijn belangrijk en hij concentreert zich op het 'waarom' gekoppeld aan het 'wat' van de samenwerking. Inhoudelijke analyses vindt hij belangrijk. Hij drukt zich precies en scherp uit.

Hij redeneert vanuit een goed uitgewerkte strategie, denkt in doelen en manieren om die doelen te bereiken en voelt zich vertegenwoordiger van zijn organisatie, die deze strategie hanteert. Dat is ook wat een samenwerkingsrelatie in zijn beleving legitimeert. De relaties die hij aanknoopt, kiest hij zorgvuldig in de segmenten die hij samen met zijn organisatie selecteert. Hij is altijd herkenbaar

als vertegenwoordiger van een organisatie, ook al streeft hij een autonome positie na. Hij beweegt zich in koepels, ontwikkelt innovatieve opvattingen en zoekt podia om ze wereldkundig te maken. Hij weet dat hij zijn organisatie daarmee een dienst bewijst. Zijn professionaliteit en creativiteit stralen af op zijn organisatie.

De strateeg vindt dat je een samenwerkingsverband moet starten vanuit een gemeenschappelijke visie; die is het bindmiddel. Die gemeenschappelijke visie is in zijn beleving eerder uitgangspunt dan uitdaging: je begint aan een gesprek over samenwerking als je weet dat er een strategische fit is.

Dit type bestuurder biedt duidelijkheid in het gesprek over samenwerking, en hij heeft een voorkeur voor een gestructureerde aanpak en doordachte samenwerkingsmodellen. De totstandkoming van een samenwerkingsverband is bij hem eerder een project dan een proces, hoewel hij het belang van procesvaardigheden op waarde schat. Zonodig organiseert hij procesdeskundigheid om hem heen. Wanneer een relatie zich ontwikkelt, gaat hij zorgvuldig te werk. Zijn relaties kennen soms een wat functionele start, maar het is zeker niet uitgesloten dat ze een sterk persoonlijk karakter krijgen. Als dat aan de orde is, waardeert hij dat zeer.

Zijn rol en verantwoordelijkheid liggen vooral bij het initiëren van een samenwerkingsrelatie; zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid dwingt hem om zich na verloop van tijd terug te trekken uit de samenwerking zelf en zich meer te concentreren op de monitoring van de samenwerking en de ondersteuning van collega's. Hij is zich bewust van de kwetsbaarheid van dat moment van overdracht.

Zijn organisatie volgt hem op de voet in het gesprek over samenwerkingsrelaties, hoewel de strateeg in publieke dienst daar toch wat harder aan moet trekken; zijn bestuurlijke macht lijkt minder groot.

Zijn handelsmerk is degelijkheid en betrouwbaarheid. Dat is de aantrekkingskracht die hij op potentiële samenwerkingspartners uitoefent. Vooral bij de strateeg in het private domein blijkt dat uit een stevige doorzettingsmacht, wat door potentiële samenwerkingspartners zeer wordt gewaardeerd.

De netwerker

De netwerker stelt de relatie centraal. Het gaat hem vooral om het 'wie'. Hij opereert vanuit een persoonlijk en uitgebreid netwerk. Dat netwerk is voor hem

essentieel en de bron van uiteenlopende samenwerkingsverbanden. Hij is gepokt en gemazeld in het relationele spel. Hij maakt zijn relaties belangrijk, is er voor zijn relaties. Hij is ingesteld op interactie, want dat leidt tot allerlei kansen en mogelijkheden. Hij zet 'potjes op het vuur'. Het contact met medebestuurders geeft hem inzicht in ontwikkelingen in zijn omgeving, stelt hem in staat om ze tijdig te 'spotten' en erop te anticiperen.

Zijn voorkeurstijl maakt dat zijn organisatie geen aandacht tekortkomt; hij zorgt ervoor dat zijn collega's meespelen in het spel. Sommige netwerkers kiezen ervoor zich sterk te profileren; ze laten van zich horen en treden graag op. Anderen kiezen een bescheidener stijl. De voorkeurstijl van de netwerker heeft zijn eigen effecten. Zo genereert de netwerker met zijn netwerk veel ideeën, soms meer ideeën dan hij of zijn organisatie kunnen omzetten in stabiele en werkbare samenwerkingsverbanden. In zijn organisatie ligt dan de beperking en zijn collega's maken hem dat van tijd tot tijd duidelijk. Daarnaast is strategische focus iets wat hem bezighoudt, want zijn voorkeurstijl leidt eerder tot diversiteit, soms ook tot ergernis bij zijn collega's. De netwerker is een bewonderde bestuurder, voor zijn relaties een trouwe bondgenoot, maar voor zijn collega's soms een onberekenbare factor.

Zijn persoonlijke verbintenis is belangrijk bij de totstandkoming van een samenwerkingsrelatie, zo zelfs dat het soms moeilijk is er wat afstand van te nemen. Hij zegt dat hij graag zou zien dat zijn collega's het snel van hem overnemen, maar zijn gedrag en taal verraden soms het tegendeel. Zijn reputatie ontleent hij aan zijn betrouwbaarheid als gesprekspartner en het gegeven dat hij ertoe doet. Zijn relaties vinden nooit een dichte deur.

De procesregisseur

De procesregisseur vindt dat zijn kracht vooral ligt in het mobiliseren van partijen en het organiseren van het proces. Het 'hoe' van de samenwerking is zijn voorkeursdomein. De procesregisseur zoekt de legitimatie van de samenwerkingsrelaties die hij aangaat vooral in een vraagstuk of een opdracht uit de samenleving. Hij gebruikt de betrokkenheid van organisaties bij die opdracht om ze te mobiliseren. Hij spreekt hen aan op hun persoonlijke betrokkenheid, soms zelfs morele verantwoordelijkheid.

Hij beheerst het fijne spel van verbinden van belangen in multipartijomgevingen. Hij weet loyaliteit te creëren tussen mensen; hij leest de drijfveren van mensen en heeft

een scherp oog voor personal fit. Hij verdiept zich in de details van het vraagstuk om goed zicht te verkrijgen op de mogelijkheden om belangen bij elkaar te brengen. Hij heeft de neiging om tussen de partijen in te gaan staan, maar zijn positie in een van de deelnemende organisaties verbiedt hem om alleen het proces te faciliteren; hij zou een regisseur kunnen zijn van een samenwerkingsverband, een alliantiemanager, maar zijn eigen agenda dwingt hem van tijd tot tijd positie te kiezen.

Omdat deze bestuurder zich sterk afficheert met het vraagstuk waaruit het samenwerkingsverband is voortgekomen en met het samenwerkingsverband zelf, loopt hij voortdurend het risico dat hij zich meer of minder vervreemdt van zijn eigen achterban. Zijn achterban informeren en erbij betrekken vergt veel energie. Hij definieert zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid ruim en zoekt de grens op van wat zijn organisatie aankan of tot haar verantwoordelijkheid rekent.

Hij weet wanneer hij daadkracht moet laten zien en wanneer hij zich 'gedeisd' moet houden. Hij laat zijn eigen agenda niet los maar weet dat de weg naar zijn doel geen rechte lijn is. Hij is zeker niet 'grijs' maar een te sterke profilering doet zijn speelruimte geen goed. Commanderen of corrigeren is niet zijn stijl van besturen en maakt evenmin deel uit van zijn vocabulaire. Hoewel zijn optreden veelal hetzelfde effect heeft, bedient hij zich bij voorkeur van positieve impulsen en uitdagende vooruitzichten. Hij beseft dat strategisch gedrag hoort bij het spel, en hoewel hij transparantie nastreeft, schrikt hij er niet voor terug omwille van het resultaat soms de grenzen op te zoeken.

Zijn reputatie ontleent hij aan het bereiken van duurzame oplossingen voor de vraagstukken die hij aanpakt. De lijn in zijn carrière is zichtbaar in de toenemende complexiteit van die vraagstukken en het vertrouwen dat hij ontwikkelt door zijn vermogen om ze in samenwerking met anderen tot een goed einde te brengen.

De voorkeurstijlen van bestuurders in samenwerken op een rij
Wij hebben hiervoor drie typen bestuurders geschetst aan de hand van overeenkomende denk- en werkpatronen. In de tabel 21 zijn de hoofdlijnen van de voorkeurstijlen bijengebracht.

TABEL 21
 Specifieke patronen van bestuurders

	De strateeg	De netwerker	De procesregisseur
Vertrekpunt	<ul style="list-style-type: none"> Inhoud Het waarom en wat van een samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> De relatie Het wie van een samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Het proces Het hoe van een samenwerking
Legitimatie	De strategie en belangen van zijn organisatie	Een idee voortgekomen uit een ontmoeting of ideaal	Een actueel vraagstuk of een uitdaging
Positionering	Vertegenwoordiger van zijn organisatie	Deelnemer aan een netwerk van bestuurders in een sector	Verbinding met een vraagstuk
Bestuurlijke stijl	Doel en resultaatgericht, wat draagt de samenwerking bij?	Beweging; door je slim te bewegen in het netwerk kun je komen tot unieke combinaties, gebaseerd op wil en relatie	Diplomatiek, gericht op verbinden, op zoek naar achterliggende belangen
Reputatie en branding	Visie en professionaliteit, doorzettingsmacht	Betrouwbare en betekenisvolle gesprekspartner	Oplosser van vraagstukken in complexe multipartijomgevingen

7.3 Hoe bestuurders het samenwerkingsspel spelen

Wij hebben twee analyses uitgevoerd om te achterhalen hoe bestuurders aankijken tegen het samenwerkingsspel. Aan de ene kant hebben we gekeken naar gemeenschappelijke elementen, en daarnaast hebben we de individuele patronen van bestuurders bij samenwerking geanalyseerd.

Deze gemeenschappelijkheden brengen ons tot de volgende conclusies. Hoewel de bestuurders in hoge mate verschillen (achtergrond, opleiding, leeftijd, sector, managementstijl, netwerk) vertonen ze tegelijkertijd grote overeenkomsten in hun opvattingen over de rol en betekenis van samenwerken en hun effectieve opstelling daarin.

Bestuurders die als schoolvoorbeeld voor samenwerking dienen, hebben een groot aantal gemeenschappelijke praktijkmodellen. Deze hebben betrekking op de

volgende onderwerpen over samenwerken. Bestuurders:

- beschouwen samenwerkingsverbanden als een instrument;
- zijn doordrongen van hun persoonlijke betekenis voor en in samenwerkingsrelaties;
- begrijpen dat het proces ertoe doet;
- bouwen zorgvuldig een passende relatie op met partners;
- maken keuzes in een context;
- leren, reflecteren en professionaliseren op het gebied van samenwerken.

Voor elk van deze thema's blijken bestuurders een gemeenschappelijke visie te hebben op de manier waarop ze moeten handelen.

Op basis van die gemeenschappelijke visies kan een 'ideaalbeeld' opgebouwd worden van de manier waarop bestuurders het samenwerkingsspel spelen. Dit beeld bestaat uit elementen die te maken hebben met resultaatgerichtheid en omgaan met vertrouwen. Deze ingrediënten vatten samen wat de gemeenschappelijke elementen zijn in de manier waarop bestuurders het samenwerkingsspel spelen. Deze analyse wil niet zeggen dat alle bestuurders deze praktijkmodellen met succes toepassen. Deze praktijkmodellen geven veeleer een beeld van wat volgens hen wenselijk is en hoe je als bestuurder in samenwerkingsverbanden het spel zou moeten spelen. Het is 'espoused theory', wat niet wil zeggen dat de bestuurders dit ook allemaal precies zo doen en kunnen. Het biedt wel een handvat voor wat bestuurders effectief en acceptabel gedrag vinden.

Op basis van onze analyse van de individuele denk- en werkpatronen van bestuurders in samenwerkingsverbanden komen wij tot de conclusie dat iedere bestuurder zijn eigen specifieke denk- en werkpatronen heeft waar het gaat om het acteren in relatie tot samenwerkingsverbanden. De denk- en werkpatronen zijn wel te typeren. Als het gaat om samenwerkingsverbanden zien wij de volgende drie types, te weten *de strateeg*, *de netwerker* en *de procesregisseur*. Hiervoor is in tabel 21 de typering nader uitgewerkt.

De bestuurders in ons onderzoek kunnen wel worden getypeerd als een van de archetypes, maar combineren bijna zonder uitzondering elementen uit de verschillende voorkeurstijlen. Het 'pure' archetype zijn wij niet tegengekomen, en geen van de bestuurders staat model voor uitsluitend een van de typen.

8 Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?

In dit hoofdstuk doen wij verslag van onze analyse van de verschillen tussen de sectoren en de betekenis daarvan voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. De volgende twee uitspraken, een van een bestuurder uit de gebouwde omgeving en een van een bestuurder uit de zorg zijn daarbij illustratief.

'In ons vak heb je je partners niet voor het kiezen. Er moet een gebied worden ontwikkeld en de betrokken partijen zijn vooraf al bekend. Je moet leren samenwerken met de partners die je gegeven zijn.'

'Samenwerking in de zorg heeft in korte tijd een andere lading gekregen door de veranderende context. Heel veel relatieve zekerheden zijn wegge gevallen: een regionale sleutelpositie, financiering van het grootste deel van je kosten, toevoer van cliënten, patiënten of verzekerden, dat je eigenlijk niet failliet kunt gaan. In het verleden kon je vanuit die zekerheden met anderen in gesprek gaan. Dat kan nu allemaal niet meer.'

Wij willen weten in hoeverre de context van belang is bij de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Wij hebben eerder aangegeven wat de kenmerken van de verschillende sectoren zijn, in hoeverre samenwerken in die sectoren van betekenis is en wat er bekend is over de rol van bestuurders daarbij. Op basis van dat onderzoek hebben wij bepaald welke verschillen er tussen de twee sectoren bestaan. Daarmee beginnen wij dit hoofdstuk. Vervolgens hebben wij bepaald welke kenmerken uit de context de opstelling van bestuurders bepalen en welke mechanismen daarbij een rol spelen. Wij gaan in op de verschillen en de mechanismen. Wij sluiten af met onze bevindingen ten aanzien van de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden.

8.1 Verschillen tussen sectoren

Tijdens de observaties en verwerking daarvan (gesprekken, beweegredenen, dilemma's, casebeschrijvingen) hebben wij als onderzoekers de opstelling van bestuurders besproken en geanalyseerd. In dat proces hebben we periodiek de overeenkomsten en verschillen tussen de bestuurders uit beide sectoren besproken. Tijdens het onderzoek hebben wij zo een lijst opgebouwd van verschillen tussen de sectoren, op basis van literatuuronderzoek en op basis van de rode draden in de opstelling van bestuurders. Deze lijst had betrekking op de volgende factoren: belangrijke ontwikkelingen in ieder van de sectoren, de 'aard van het spel', de partnerkeuze, de intensiteit van samenwerking en de achtergrond en kenmerken van de bestuurders. Wij beschrijven nu achtereenvolgens de verschillen die wij bij de analyse hebben aangetroffen.

8.1.1 In beide sectoren spelen verschillende ontwikkelingen

In de tabel 22 hebben wij belangrijke ontwikkelingen in elk van de sectoren aangegeven die een mogelijke verklaring vormen voor verschillen.

Samenwerking in de zorg heeft voor bestuurders in korte tijd een andere lading gekregen door de veranderende context. In het verleden hadden zorginstellingen veel relatieve zekerheden: een regionale sleutelpositie (in veel gevallen een monopoliepositie), financiering van het grootste deel van de kosten, toevoer van cliënten, patiënten of verzekerden, contractering van de gehele productie, dat faillissement eigenlijk niet mogelijk is. In het verleden konden bestuurders vanuit die zekerheid met anderen in gesprek gaan. Die zekerheden brokkelen af en bestuurders van zorgorganisaties voelen zich daarom veel kwetsbaarder.

Ze zijn de laatste jaren ook voortdurend geconfronteerd met veranderingen in de wetgeving. Met de komst van marktwerking – de rode draad in de veranderingen – zijn er steeds meer mensen die zeggen dat de regels van het spel veranderen en dat zorginstellingen zich marktgericht moeten opstellen. De relatieve zekerheid over het budget is weggefallen; aan het begin van het jaar is niet zeker wat de inkomsten dat jaar zullen zijn. Bovendien moet er meer onderhandeld worden over hoeveelheid en prijs. Daarnaast is er steeds vaker sprake van aanbestedingen. Ook zijn er grote verschillen in de manier waarop kosten worden toegerekend en kunnen worden doorberekend. Dit alles betekent onzekerheid, zowel aan de

TABEL 22

Belangrijke ontwikkelingen in de zorg en de gebouwde omgeving

Zorg	Gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Door marktwerking krijgt de zorg meer private kenmerken • Veel actuele veranderingen in wet en regelgeving (o.a. WMG, ZVW, WMO, WTZ) • Consolidatie- en schaalvergrotings tendens • Onzekerheid bij deel van bestuurders over de nieuwe context 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel aandacht voor rechtmatigheid (o.a. als gevolg van de bouwfraude) • Nieuwe wettelijke grondslagen (nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening) • Meer geïntegreerde planvorming en daardoor meer collectieve opgaven • Nieuwe arrangementen/contractvormen met gevolgen voor eigen rol

inkomsten- als aan de kostenkant. Er heeft zich bij zorgverzekeraars al een concentratietendens voltrokken, zodanig dat thans (2008) vier partijen 90% van de markt hebben. Zorgaanbieders zijn mede om die reden ook bezig met concentraties.

Dat is anders in de gebouwde omgeving. Daar is sprake van grote collectieve opgaven, waarin elk van de partijen een eigen rol tracht te spelen. Door de ontwikkeling naar geïntegreerde planvorming, nieuwe wettelijke grondslagen (bijvoorbeeld de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening) en nieuwe contractvormen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn de partijen in de sector op zoek naar nieuwe verhoudingen.

Dat geldt voor de samenwerking tussen publieke partijen: deze zoektocht gaat vooral over het vinden van de juiste partners vanuit het perspectief van de voorliggende ruimtelijke opgaven. Die opgaven zijn divers en hebben te maken met onder meer leefbaarheid, integratie, mobiliteit, economische ontwikkeling en met klimaatverandering. De partijen weten dat ze die opgaven, ieder vanuit een eigen rol, samen moet oplossen. De aard van de opgaven wordt steeds maatschappelijker en we zien dat bestuurders uit het publieke domein daarover meer regie willen hebben.

Daarnaast geldt dat voor de verhoudingen tussen publieke en private partijen; publieke partijen zijn op zoek naar een herformulering van hun verhouding met private partijen. Aan de ene kant heeft men de behoefte en is er de noodzaak om

de creativiteit van de private partijen te benutten; dit sluit ook aan bij de wens zo veel mogelijk activiteiten die niet noodzakelijk door publieke partijen uitgevoerd hoeven te worden, uit de markt te betrekken. Aan de andere kant hebben de bouwfraude en de parlementaire enquête de partijen zeer alert gemaakt waar het gaat om regelgeving rond mededinging en aanbesteding. In essentie is in de zorg dezelfde regelgeving aan de orde, maar men is zich in die sector daar veel minder van bewust. 'Die enorme aandacht die is ontstaan voor het thema 'rechtmatigheid' maakt dat samenwerken lastig is geworden, soms verdacht zelfs. De mate waarin wij leren weer onbevangen met elkaar om te gaan, zal bepalend zijn voor het innovatieve vermogen van onze sector.'

Veel aandacht gaat momenteel uit naar contractvormen waarin meer speelruimte wordt gelegd bij private partijen zonder dat de publieke opdrachtgevers hun controle over proces en resultaat verliezen. De ervaringen ermee zijn wisselend en leiden vooral bij veel private partijen in de sector tot frustraties. De private partijen zijn op zoek naar een nieuwe rol in ruimtelijke opgaven. Was hun rol voorheen vooral beperkt tot het organiseren en leveren van uitvoeringscapaciteit, nu zoeken zij mogelijkheden om initiatief te nemen en concepten te ontwikkelen.

En ten slotte geldt ook voor private partijen dat zij op zoek zijn naar nieuwe onderlinge verhoudingen. Om gesprekspartner te zijn en een volwaardige bijdrage te kunnen leveren aan ruimtelijke opgaven, kiezen private marktpartijen verschillende strategieën: transformatie van capaciteitsleverancier naar conceptontwikkelaar, de transformatie naar 'systems integrator' door de ontwikkeling van organisatievermogen en specialisatie tot inhoudsdeskundige partner bij specifieke ruimtelijke opgaven zoals de revitalisering van bedrijventerreinen. Deze ontwikkelingen zijn te beschouwen als pogingen van de diverse betrokken partijen om invloed uit te oefenen op de totstandkoming en uitvoering van ruimtelijke opgaven.

8.1.2 De aard van het spel in de sectoren verschilt

Een ander verschil tussen de sectoren is wat wij 'de aard van het spel' genoemd hebben.

In de gebouwde omgeving moeten de partijen met elkaar steeds nieuwe opgaven realiseren. Er is een stroom aan projecten en die projecten ontwikkelen in wisselende samenstelling nieuwe opgaven. Partijen zitten ook met elkaar in steeds wisselende samenstelling in die opgaven. De grote uitdaging voor publieke partijen

TABEL 23
De aard van het spel

Zorg	Gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none">• Continu proces, waarbij jaarlijks nieuwe afspraken worden gemaakt• De 'taart' is qua omvang begrensd; deze tussen partijen verdelen	<ul style="list-style-type: none">• Projecten georganiseerd krijgen met meer partijen; 'klussen binnenhalen'• Er worden steeds nieuwe opgaven bepaald; gericht op nieuwe opgaven en projecten; steeds nieuwe kansen

is om alle partijen rond een opgave bij elkaar te brengen. Private partijen kunnen in wisselende samenstelling inschrijven op opgaven, en ze deels ook zelf ontwikkelen. Als je een opgave of project mist, is dat heel jammer, maar je gaat door voor het volgende project. Partijen hebben minder zorgen over de stroom aan opgaven: die blijft in grote omvang komen en er is op dit moment aan aanbiederzijde eerder sprake van een capaciteitsprobleem. Een bestuurder uit de gebouwde omgeving zei over de samenwerking met een partij in de zorg: *'Het was overigens niet moeilijk de partijen voor deze samenwerking ('levensloopbestendige wijk') te motiveren. Het lastigst was het nog voor de partijen in de zorg, waar door veranderingen in budgetstromen het voortbestaan van instellingen onderwerp van gesprek was en de concurrentie tussen zorgaanbieders belemmerend werkte. Dat is uiteindelijk opgelost doordat die zorginstellingen gingen fuseren. In het begin leidde dat tot verstarring maar later heeft dat de samenwerking vereenvoudigd.'*

In de zorg is sprake van een heel ander spel. Als niet ingegrepen wordt in het systeem, niets wordt gedaan, stijgen de zorgkosten naar ongekende hoogten. Beheersing van die kosten is daarom enorm belangrijk. Er heerst een sfeer van beheersing van de groei van de zorgkosten. De zorg is verdeeld in segmenten (zoals eerste lijn, ziekenhuizen, GGZ, verpleging en verzorging, thuiszorg, hulpmiddelen, farmacie) en in regio's. De financiers (verzekeraars, gemeenten, overheid) doen hun best die segmenten en regio's 'te beheersen' en onder controle te krijgen. Men wil de markt zijn werk laten doen door machtsposities te beperken en nieuwe toetreders te stimuleren. De contractruimte van een nieuwe toetreders is dan de omzetverlaging van een bestaande aanbieder. Die wil ook groeien en gaat dus op zoek naar mogelijkheden. Zo ontstaat een spel om het verdelen van de taart, een spel dat in vergaande mate gereguleerd is door wet- en regelgeving en toezichthouders. Een aanbieder is in een bepaalde regio gesitueerd: een ziekenhuis, een

TABEL 24
Partnerkeuze

Zorg	Gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Markt verschuift van puur regionaal naar landelijk; ook landelijk partners kiezen • Keuze horizontaal/verticaal samenwerken • Lang geheugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerkeuze is deels institutioneel bepaald (publiek) • Enige ruimte in partnerkeuze voor private partijen (in welke gebieden ben ik actief; met welke partners stap ik in een consortium?) • Klus na klus (kort geheugen)

verpleeghuis of revalidatiecentrum kun je niet zomaar oppakken en ergens anders neerzetten. De spelers in het spel worden dus ‘fysiek’ beperkt.

8.1.3 In de sectoren gaan partijen verschillend om met partnerkeuze

In tabel 24 hebben wij elementen opgenomen die van belang zijn bij de partnerkeuze in elk van de sectoren.

De partnerkeuze werd in het verleden in de zorg veelal bepaald door de regio waarin men actief was en door zorginhoudelijke motieven. Zo zijn veel samenwerkingsverbanden tot stand gekomen: veel ketenzorgprojecten, samenwerking in de eerste lijn, kennisnetwerken. Ze waren zeker niet allemaal succesvol en ook toen niet vanzelfsprekend, maar de existentie van de organisatie was nooit direct in het geding: er ging relatief weinig dreiging van de samenwerking uit. Dat is tegenwoordig fundamenteel anders.

Samenwerking wordt nu meer een existentiële keuze: het gaat om onderhandelingsmacht ten opzichte van financiers, om landelijk zoeken naar partners versus de vanzelfsprekende partners in de buurt, het gaat om de principiële keuze tussen concernvorming of samenwerking in een netwerk, om het opzetten van of participeren in landelijke formules. Het gaat ook om het ontwikkelen van een visie op de toekomst en een visie op organiseren. En de urgentie en de angst ‘over te schieten’ als je nu niet handelt (het spijt criterium). Daarbij is de zorg een kleine wereld waarin een specifiek spel wordt gespeeld: lange termijn, continuïteit, veel dezelfde

spelers, een zorg 'incrowd'; de spelers hebben een lang geheugen, en beelden van potentiële partners zetten zich vast.

In het publieke deel van de gebouwde omgeving is de partnerkeuze veelal territoriaal en institutioneel bepaald: de wethouder, de gedeputeerde, de ambtelijke top per regio, de woningbouwcorporatie, de belangenverenigingen. Als je iets wilt in een regio of gebied moet je het daarmee doen. Een bestuurder omschreef zijn mogelijkheden daarin als volgt: *'In de gebouwde omgeving is de keuze aan partners beperkt; ze is in sterke mate al institutioneel bepaald. Een reden hiervoor is ook dat ruimtelijke investeringen een geografisch gebonden component hebben en dat daarom gemeenten per definitie een partner zijn. Een keuze is wel mogelijk door in je eigen managementteam een werkverdeling te maken; daarmee kies je automatisch ook de samenwerkingsrelaties waarin je gaat opereren en de samenwerkingspartners met wie je feitelijk te maken krijgt.'*

Private partijen hebben meer handelingsvrijheid wat hun partnerkeuze betreft. Zij vormen consortia met verschillende partners voor verschillende opgaven. Daarbij is sprake van veel wisselingen. Bestuurders zijn het ook gewend met verschillende partijen in verschillende hoedanigheden samen te werken of te concurreren. Bijvoorbeeld de grote aannemer die de ene keer met een bank in een consortium zit, de volgende keer die bank treft als huisbankier, een week later die bank treft bij een concurrerend consortium, en er de volgende keer mee in een raad van commissarissen zit. Toch denkt nog niet iedereen in de gebouwde omgeving vanzelfsprekend in termen van samenwerken:

'Het is in vastgoed wel moeilijk om mensen ervan te overtuigen dat netwerkdenken noodzaak is. De sfeer daar is nog steeds die van hiërarchiedenken, men spreekt in termen van winnen en verliezen. Het heeft geen zin om de gemeente te gaan vertellen hoe je de wijk moet ontwikkelen, je gaat bouwen in iemands achtertuin en het gaat erom dat je die man voor je weet te winnen. Dat vraagt een geheel andere benadering. Het gaat om het smeden van consensus; de rest is techniek.'

8.1.4 De tijdshorizon van samenwerking verschilt

Een ander aspect waarin beide sectoren verschillen is de manier waarop wordt omgegaan met de horizon van de samenwerking. Dit hebben wij in tabel 25 samengevat. Het gaat daarbij om de vraag hoe langdurig de samenwerking is. In haar uiterste vorm is er sprake van een fusie.

TABEL 25

De tijdshorizon van samenwerking

Zorg	Gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Keuze fuseren of samenwerken speelt altijd op de achtergrond mee • Streven naar samenwerking als organisatievorm • 'Vriend of vijand'; exclusiviteit als issue 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwel altijd alleen samenwerken (waar wanneer, waarvoor, met wie); fuseren incidenteel aan de orde • Streven naar samenwerking op projectbasis • Vermijden van exclusiviteit

Samenwerken is bijna de essentie van de vraagstukken in de gebouwde omgeving. Er zijn altijd meer partijen betrokken bij de opgaven, zeker als het gaat om maatschappelijke vraagstukken. Gemeenten, woningbouwcorporaties, politie, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen; allemaal zijn ze erbij betrokken. Ieder heeft zijn eigen rol, de partijen zijn verschillend en kunnen juist door die verschillen elkaar versterken. Er is geen sprake van overnames of fusies tussen partijen, al combineren partijen soms wel verschillende rollen, zoals die van ontwikkelaar en die van beheerder van woningen (woningcorporatie). Op projectbasis werken deze naar hun aard verschillende partijen samen.

Iedereen vindt het vanzelfsprekend dat partijen voor verschillende opgaven en in verschillende consortia met verschillende partijen samenwerken. Exclusiviteit in samenwerking is niet aan de orde en wordt vermeden, dikwijls met het argument dat het de kernwaarden van de samenwerkende partijen aantast. Een bestuurder van een bouwonderneming die ook veel in de zorg werkt, omschreef het als volgt: 'Ik ben heel erg gevoelig voor standpuntbesmetting. Ik zag dat ook tijdens het zorgcongres deze week. Daar zei iemand dat als je wilt samenwerken je eigenlijk achter een gordijn moet gaan zitten, zodat de mensen je niet kunnen zien. Want als ze weten wie iets zegt, wordt dat in een context geplaatst en is het dus al besmet. Iedereen uit de zorg erkende en herkende dit.'

De zorg is geen 'blue ocean': als ik samenwerk met de ene partij, heb ik met de andere partij een vijandschap. Terwijl wij bewust partnerships kiezen voor een oplossing, een object, een periode. En dus niet gaan voor exclusiviteit.'

TABEL 26
 Verschillende achtergrond en kenmerken van bestuurders

Zorg	Gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Zorg of sociale achtergrond; steeds meer economen en bedrijfskundigen • Eigen 'groep' (inclusief beroepsvereniging, geïnstitutionaliseerde intervisie, eigen opleiding): Management van zorg wordt gezien als 'vak' • Gericht op zelfontwikkeling, reflectie • Samenwerken is een van de bestuurlijke opgaven; geen specifiek aandachtspunt 	<ul style="list-style-type: none"> • Voornamelijk inhoudelijke achtergrond; beperkte aandacht voor organisatiekundige, managementaspecten van het werk • Professionele netwerken rondom inhoudelijke thema's • Beperkte aandacht voor de persoonlijke bestuurlijke opgave van de bestuurder • Samenwerken is altijd een kernopgave; bestuurders zijn daarin zeer geïnteresseerd (o.a. procesmanagement)

In de zorgsector heeft de tijdshorizon van samenwerken een ander karakter. Men werkt daar samen op langdurige basis, en zelden voor een enkel project. De term ‘fusiefuik’ is in de zorgsector ontstaan en betekent dat iedere bestuurder die begint te praten over samenwerking, altijd de mogelijkheid tot fusie in zijn achterhoofd heeft. Vaak wordt een fusie aangekondigd als een samenwerking en dan ‘weet iedereen hoe ver het is’. Daarbij komt dat de meeste samenwerkingscombinaties er ook in de praktijk al zijn. Dus alles is denkbaar: geïntegreerde regionale concerns met alle zorgfuncties erin (Almere, Gorinchem, Boxmeer), horizontale landelijke concerns gericht op een functie (bijvoorbeeld in de GGZ en in de V&V/thuiszorg), ziekenhuisketens die over steeds grotere geografische gebieden verspreid zijn. Zorginstellingen die samenwerken met woningbouwcorporaties zijn er al en kunnen in de toekomst gemakkelijker fuseren. Ook zijn er al zorgverzekeraars die zorginstellingen bezitten. Samenwerken en fuseren is in die sector dan ook aan elkaar gekoppeld. Dat betekent ook dat gedacht wordt in exclusiviteit. Als je met de een samenwerkt, is het moeilijk om dat ook met de ander te doen. Er is sprake van ideologische en bestuurlijke kampen, en je hoort bij het ene of het andere.

8.1.5 De achtergrond en kenmerken van bestuurders verschillen

Tijdens het onderzoek zagen wij dat ook de achtergrond en kenmerken van bestuurders op punten verschillen. Dat hebben we samengevat in tabel 26.

Het is mogelijk om je aan verschillende instituten te bekwamen in het vak van manager in de zorg (Bijvoorbeeld TIAS, IBMG). Voor bestuurders is zelfs sprake van een aantal MHA- en post-masteropleidingen, gelieerd aan een aantal universiteiten; er wordt onderzoek gedaan en er zijn leerstoelen. Er is sprake van een eigen groep, met eigen beroepsverenigingen en intervisiegroepen. De achtergrond van veel bestuurders is zorginhoudelijk en sociaal wetenschappelijk, en de laatste jaren ook meer economisch en bedrijfskundig. Een bestuurder uit de gebouwde omgeving heeft over bestuurders in de zorg de volgende observatie: *'Ik heb geleerd dat je er vooral op moet letten dat het rationele niet alleen is overeengekomen, maar dat het ook overeenkomt met de persoonlijke drijfveren van de mensen en organisaties die daarachter zitten. Met name in de zorg zag ik dat de drijfveren voor samenwerking heel erg dicht bij de persoonlijke drijfveren van de leiders van die organisatie konden liggen. Dus echt letterlijk. Het gaat om de persoonlijke missie van de personen met wie je aan tafel zit. Ik ben gaan zien dat dit ook voor leiders en bestuurders van mijn eigen sector gold. Dat was een belangrijke leerschool en het heeft mij ook de nodige teleurstellingen opgeleverd.'*

Het is moeilijk om een bestuurlijke rol te vervullen als je buiten de zorgsector zit, al komt dit steeds vaker voor (met overigens ook veel drama's). Reflectie en 'hoe doe je het als bestuurder' is in deze sector een echt thema en bestuurders praten daarover met elkaar. In het verleden hoorden ook bestuurders van zorgverzekeraars bij dit circuit, maar bestuurders van zorgverzekeraars staan er nu steeds vaker relatief buiten. Samenwerken is geen specifiek issue, maar nadenken en van gedachten wisselen over fusies is voor bestuurders wel 'van levensbelang'. Veelal is de focus ook intern gericht: hoe krijg ik het intern bestuurlijk allemaal geregeld? Zeker bij ziekenhuizen zit daar ook de grootste bedreiging.

Dat ligt in de gebouwde omgeving anders. Veel managers en bestuurders zijn primair inhoudelijk geschoold (civieltechnisch, bouwkundig, stedenbouw, geografisch en dergelijke). Er zijn ook hier sterke netwerken, maar die zijn meer gebaseerd op de bestuurlijke, inhoudelijke of commerciële belangen dan op de persoonlijke bestuurlijke opgaven van individuele bestuurders en managers. Besturen wordt ook minder gezien als vak dan als een rol. Besturen is voor veel bestuurders, zeker in het publieke domein, functioneel en dienstig aan de inhoudelijke opgave.

In de gebouwde omgeving is samenwerken echter wel een essentieel onderwerp waarnaar ook veel onderzoek gedaan is, en er zijn veel publicaties over

TABEL 27

Verschillen tussen zorg en gebouwde omgeving

Aspect	Zorg	Gebouwde omgeving
Belangrijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Door marktwerking krijgt de zorg meet private kenmerken • Veel actuele verande ringen in wet en regelgeving (o.a. WMG, ZVW, WMO, WTZ) • Consolidatie- en schaalvergrotings-tendens • Onzekerheid bij deel van bestuurders over de nieuwe context 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel aandacht voor rechtmatigheid (oa. als gevolg bouwfraude) • Nieuwe wettelijke grondslagen (nieuwe wet op de ruimtelijke ordening) • Meer geïntegreerde planvorming en daardoor meer collectieve opgaven • Nieuwe arrangementen/contractvormen, met gevolgen voor eigen rol
Aard van het spel	<ul style="list-style-type: none"> • Continu proces, waarbij er jaarlijks nieuwe afspraken gemaakt worden • De 'taart' is begrensd qua omvang; deze tussen partijen verdelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projecten georganiseerd krijgen met meer partijen • Er worden steeds nieuwe opgaven bepaald; gericht op nieuwe opgaven en projecten; steeds nieuwe kansen
Partnerkeuze	<ul style="list-style-type: none"> • Markt verschuift van puur regionaal naar landelijk; ook landelijk partners kiezen • Keuze horizontaal/verticaal samen werken • Lang geheugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerkeuze is deels institutioneel bepaald (publiek) • Enige ruimte in partnerkeuze voor private partijen (in welke gebieden ben ik actief; met welke partners stap ik in een consortium?) • Klus na klus (kort geheugen)
Tijdshorizon samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Keuze fuseren/samenwerken speelt altijd op de achtergrond mee • Streven naar samenwerking als organisatievorm • 'Vriend of vijand'; exclusiviteit als issue 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwel altijd alleen samenwerken (waar wanneer, waarvoor, met wie); fuseren incidenteel aan de orde • Streven naar samenwerking op projectbasis • Vermijden van exclusiviteit
Achtergrond en kenmerken bestuurders	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg of sociale achtergrond; steeds meer economen en bedrijfskundigen • Eigen 'groep' (inclusief beroepsvereniging, geïnstitutionaliseerde intervisie, eigen opleiding); management van zorg wordt gezien als 'vak' • Gericht op zelfontwikkeling, reflectie • Samenwerken is een van de bestuurlijke opgaven; geen specifiek aandachtspunt 	<ul style="list-style-type: none"> • Voornamelijk inhoudelijke achtergrond; beperkte aandacht voor organisatie-kundige, managementaspecten van het werk • professionele netwerken rondom inhoudelijke thema's • Beperkte aandacht voor de persoonlijke bestuurlijke opgave van de bestuurder • Samenwerken is altijd een kernopgave; bestuurders zijn daarin zeer geïnteresseerd (o.a. procesmanagement)

procesmanagement en publiek-private samenwerking, met de bijbehorende onderzoeksscholen en leerstoelen. Het ministerie van Financiën had hiervoor zelfs een apart kenniscentrum ingericht. Bestuurders zijn er zeer in geïnteresseerd en verdiepen zich in het onderwerp samenwerken.

8.1.6 Samenvatting van verschillen tussen sectoren

Het gedurende het onderzoeksproces opgebouwde overzicht van verschillen tussen de sectoren hebben wij samengevat in tabel 27.

8.2 Mechanismen per sector die de opstelling van bestuurders beïnvloeden

In de cases is merkbaar dat het om verschillende sectoren gaat. Bestuurders opereren in een context, ze zijn vaak 'opgegroeid' in een sector en nemen ook, en wellicht vooral bij het aangaan van samenwerkingsrelaties, de geschiedenis van hun sector in hun afwegingen mee. Het kan natuurlijk ook niet anders dan dat een parlementaire enquête naar bouwfraude of een herstructurering van het zorgstelsel sporen nalaat in de beweegredenen van bestuurders. Bestuurders zijn zich van die context over het algemeen bewust; niettemin geven de meeste bestuurders aan dat zij in een andere context toch vergelijkbare afwegingen zouden maken.

Het is overigens opvallend dat veel bestuurders in het kader van samenwerken ook hun eigen organisatie als context beschouwen. Daaruit kan worden afgeleid dat de bestuurders in ons onderzoek voor zichzelf een belangrijke rol zien weggelegd als het gaat om het aangaan van samenwerkingsverbanden; zij gaan hun organisaties voor in samenwerkingsrelaties, zij bepalen de koers, zij geven richting aan. Wij zien dat bestuurders in die rol als voorganger bij samenwerkingsrelaties sterk op zichzelf zijn aangewezen, soms zelfs in een zeker isolement opereren. De organisatie die ze vertegenwoordigen geeft hun daarin ruimte maar stelt ook grenzen aan die ruimte. In die zin beschouwen bestuurders vanuit het perspectief van samenwerken hun organisatie als context.

De onderzoeksgegevens laten zien dat alle bestuurders intensief bezig zijn met de relatie met hun omgeving. Ze beschouwen dat als een bijzonder spannende relatie, die met name in een context van samenwerking steeds onderwerp van aandacht

TABEL 28

Verschillen in opstelling tussen de zorg en de gebouwde omgeving

Bestuurders in de zorg	Bestuurders in de gebouwde omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Denken vanuit machtsposities en machtsblokken • Denken in exclusiviteit; wie krijg ik in mijn kamp? • Denken vanuit het verdelen van de koek • Ervaren veel onzekerheid; er is veel verandering, veel opties, veel druk; roep om 'sterke man/vrouw' • Voelen een groot concern of groot machtsblok aan als veilig; anders kiezen (niet meedoen met consolidatie) houdt het risico in dat je spijt krijgt • Denken primair in fuseren; vrijblijvend samenwerken was er al lang, strategisch samenwerken is een beginnend fenomeen 	<ul style="list-style-type: none"> • Denken vanuit posities in ruimtelijke opgaven, en worstelen met institutionele barrières en ingesleten werkpatronen (publiek-publieke samenwerking) • Denken bij samenwerking vooral in termen van eenmalige projecten en positioneren zichzelf veelal tegenover elkaar; denken vanuit vechtrelaties (mijn winst is jouw verlies en vice versa) en spelen een voortdurend spel van 'wisselende contacten'; exclusieve samenwerking wordt vermeden (samenwerking tussen private partijen en publiek-private samenwerking) • Worstelen met wederzijds onbegrip en cultuurverschillen die het leggen van verbindingen bemoeilijken (publiek-private samenwerking) • Voelen zich bij het leggen van verbindingen beperkt door de focus op rechtmatigheid

is. Het is steeds de vraag: waar ligt mijn eigen handelingsvrijheid in relatie tot de grenzen die mijn context daaraan stelt? Het begrip context vullen de bestuurders op verschillende manieren in: het kan hun organisatie zijn, het kunnen de (mede) spelers in een bepaalde markt of een publiek domein zijn of de sector waarin zij opereren in bredere zin.

Wij beschrijven hierna kenmerkende verschillen tussen bestuurders van de beide sectoren en de mechanismen die wij in elk van de sectoren waarnemen. Wij zien tussen de zorg en de gebouwde omgeving een aantal kenmerkende verschillen in de opstelling van bestuurders.

Wij werken deze mechanismen hierna per sector uit.

8.2.1 Mechanismen in de zorg

Bestuurders van zorginstellingen worden mede door wetswijzigingen geconfronteerd met een situatie die nieuw voor hen is. Eigenlijk was hun budget altijd zekergesteld en opeens is dat niet meer zo. Vroeger kon men vanuit de relatie veel regelen, maar opeens ziet men dat vier grote partijen, de zorgverzekeraars, het budget verdelen en erop aansturen dat nieuwe toetreders kansen krijgen. Men doet geen zaken meer met de directeur van de zorgverzekeraar, maar met een accountmanager. Men ziet ook dat gemeenten (of zorgkantoren) waar men altijd een relatie mee kon opbouwen, gaan aanbesteden. Dat betekent dat er in potentie een deel van de eigen koek afgaat; daar wil men zichzelf tegen beschermen. Dat voelt onzeker en in tijden van onzekerheid zoekt men elkaar op. Ook intern wordt 'naar boven' gekeken. 'Wat gaat de baas hieraan doen?' Omdat het denken in machtsblokken dominant is, wil men zelf ook een machtsblok vormen, zodat de verzekeraar of gemeente daar niet omheen kan. Sterker nog, zodat zij voor een deel afhankelijk worden van de zorginstelling. Afhankelijk omdat ze voor de zorg die in de polis zit op de zorginstelling zijn aangewezen, of omdat de zorginstelling als grote collectiviteit voor hen van belang is. Zo komt men opeens weer bij de raad van bestuur of wethouder aan tafel en hoeft men zich niet met een accountmanager tevreden te stellen. Bij deze overwegingen speelt mee dat men na een fusie intern kan afstemmen en zijn positie gemakkelijker kan gebruiken. Mededingingswetgeving heeft daar dan geen invloed meer op.

Dat is anders als men (vooral horizontaal) samenwerkt. Dan mogen er geen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld prijzen en de verdeling van de markt; dan kan men zijn positie niet optimaal benutten. Fuseren is vanuit machtsoptiek te prefereren, maar roept bij de eigen organisatie tegelijkertijd allerlei vragen op. Je hebt te maken met voor- en tegenstanders, die veelal vanuit hun eigen ideologie en voorkeuren standpunten innemen: dokters, psychiaters, managers, de ondernemingsraad, iedereen vindt er iets van. Vanuit het perspectief van machtsbundeling gezien is het goed om te groeien, maar de professionals of medewerkers zien vaak geen directe voordelen.

Als men een kleinere instelling bestuurt, rijst de vraag of de instelling zelfstandig kan overleven, al is de kwaliteit nog zo goed. Omdat iedereen groter wordt, ontstaat druk op schaalvergroting. Ook kan sprake zijn van 'uitgestelde beslissingsspijt': nu kan men nog kiezen, maar als 'die anderen' toch gelijk hebben en

een grote schaal de norm wordt, heeft men over een aantal jaren geen keuze en dus wel een slechtere onderhandelingspositie. Ook de raden van toezicht worden onzeker en zijn op zoek naar 'een sterke man of vrouw' met veel ervaring. En sterke mensen in deze sector denken ook in macht. Het ligt voor de hand dat zij meegaan in het samenwerkingsgeweld, resulterend in een fusie.

De oriëntatie op machtsbundeling en schaalvergroting wordt door een bestuurder treffend verwoord: *'Vaak wordt op de Bühne ontkend dat het uiteindelijk mensen zijn die maken dat het wel lukt of niet. Dat is een van de redenen waarom mensen mijn verhaal op congressen zo interessant vinden: omdat ik het heb over de vraag: hoe slagen wij erin vakmanschap met elkaar te verbinden en wat beleef ik daarbij aan tegenslag en mooie dingen? Daardoor raken mensen gefascineerd, omdat er nauwelijks over gesproken wordt. Wat dat betreft wordt wel gesteld dat er in de zorg een cultuur heerst waarin meer ruimte is om te praten over dat soort samenwerkingprocessen dan in de bouw. Maar dat is in het geheel niet het geval: juist omdat de politiek zo belangrijk is, is dat niet een onderwerp waarover gesproken wordt. Bestuurders in de zorg zeggen: wij zijn niet op macht uit, wij doen alles voor de patiënt. Als er één grote leugen is, dan is die het wel. En dat is wel mijn grote teleurstelling van twintig jaar werken in de zorg.'*

Men kan ook kiezen voor alternatieven. Zeker als bestuurders gesteld zijn op hun autonomie en een voorkeur voor kleinschaligheid hebben, zoekt men naar alternatieve oplossingen op het gebied van samenwerking. Het gaat dan over bijvoorbeeld kwaliteit en nieuwe concepten, over regionale samenwerking, maar óók over het opbouwen van een machtspositie. Franchiseformules, ketenzorg, joint ventures of coöperatieve verenigingen zijn dan de oplossingsrichting. Ook kan het zijn dat frustratie over voorgaande fusies die bestuurders ertoe drijft om andere oplossingen te zoeken. Die alternatieven zijn relatief nieuw en kosten veel bestuurlijke inspanning, terwijl ieder van de spelers ook alternatieven open wil houden. Er is dan altijd een spanning tussen daadkracht en draagvlak. En dat kan weer het vertrouwen tussen de spelers beschamen.

Uiteraard begrijpen bestuurders goed dat het niet alleen om een machtsspel gaat, maar dat men ook een goede propositie moet hebben en goede, goedkope en toegankelijke zorg moet organiseren. Daarom kiest een aantal bestuurders heel bewust voor samenwerkingsverbanden met partijen die een deel van het zorg- of ondersteunende proces goed beheersen (bijvoorbeeld technologie, facilitaire zaken, diagnostiek). Dit zijn samenwerkingsverbanden die dan meer gericht

zijn op kwaliteit en kosten dan op het opbouwen van een machtspositie. Deze partijen – soms van buiten de zorg – zijn dan vaak verbaasd over de mechanismen in de sector, zoals het gevecht om de macht en de neiging tot exclusiviteit.

De verzekeraars hebben al een grote consolidatieslag gemaakt. Zeker de grote verzekeraars hebben nu een geweldige omvang. Vanuit die grote omvang kijken ze:

- of ze kleine verzekeraars de loef kunnen afsteken (en in hun armen kunnen drijven);
- hoe ze die omvang kunnen gebruiken om meer invloed te krijgen op zorgaanbieders (contractonderhandelingen, preferred suppliers, kwaliteitsverplichtingen, prijsdruk uitoefenen).

Veel zorgverzekeraars proberen steeds selectiever te contracteren. Dat zet zorgaanbieders onder druk, maakt hen nog onzekerder en zet hen aan tot consolideren. Tegelijkertijd zien verzekeraars dat als ze in een machtsspel verzeild raken, de verzekerde wel eens eerder voor de dokter zou kunnen kiezen dan voor de verzekeraar. Ze zijn alert op een lose-losegevecht. Een van de bestuurders beschrijft het als volgt: *‘Als aanbieders heel groot zijn, kunnen ze zorgabonnementen gaan aanbieden. Dan kun je vechten of samenwerken met aanbieders. Mijn conclusie op basis van de strategische analyse is dat je wel moet samenwerken met aanbieders, omdat als je gaat vechten het als een boemerang terugslaat. Als je gaat vechten, moet je weten dat je kunt winnen, anders moet je er niet aan beginnen.’*

De zorginstellingen zien in dat ze moeten samenwerken met zorgaanbieders en met hen samen naar mogelijke win-winoplossingen moeten zoeken. Dat doen ze wel weer liever met grote partijen of ketens, waar afspraken mee te maken zijn; maar dat verhoogt bij bestuurders van zorginstellingen weer de druk om samenwerkingsverbanden aan te gaan of te fuseren.

8.2.2 Mechanismen in de gebouwde omgeving

In de gebouwde omgeving zijn verschillende belangrijke mechanismen te onderkennen die van invloed zijn op het spel tussen bestuurders en de vormen van samenwerking die daaruit wel of niet volgen.

Bestuurders worstelen met institutionele barrières en ingesleten werkpatronen. Organisaties betrokken bij ruimtelijke opgaven vallen dikwijls terug op hun

traditionele belangen en rollen. De samenwerking tussen publieke organisaties in de sector is onderwerp van intensief debat. Een stelling in dat debat is dat niet zozeer de institutionele belangen en rollen maatgevend zouden moeten zijn voor de wijze waarop de partijen met elkaar samenwerken, maar dat vooral de aard van de ruimtelijke opgave en de kansen van een gebied maatgevend moeten zijn voor de inzet van publieke organisaties als provincies en gemeenten. De nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening, die onder andere tot doel heeft ruimtelijke ontwikkelingsprocessen te versnellen, zal voorzieningen bieden die erop zijn gericht om regionale samenwerking nadrukkelijker in dienst te stellen van ruimtelijke opgaven. We zien bestuurders in ons onderzoek ook met dit vraagstuk stoeien. Een van de bestuurders keek terug op een samenwerking en zei: *'Ik heb de relatie belangrijk gemaakt en tegelijkertijd het vraagstuk objectiever én ingewikkelder; daarmee ontstond ruimte om een oplossing te vinden. Ik deed dat destijds vooral op basis van intuïtie. Ik heb er veel van mijn persoonlijke kwaliteit in gelegd. Er moet een reden zijn om de samenwerking te verkiezen boven de veiligheid van je schuttersputje. Schuttersputjes zijn namelijk heel erg gezellig. Daar kun je 35 jaar plezier hebben. Dit is de enige manier om een maatschappelijk vraagstuk te tackelen.'*

De noodzaak voor onder andere rijk, provincies en gemeenten om samen te werken vanuit de kansen van een gebied is groot, maar tegelijkertijd is de verleiding aanwezig om terug te vallen op traditionele mechanismen als de doorwerking van ruimtelijke plannen. Een bestuurder van een projectontwikkelingsorganisatie zei: *'Traditionele professionals in ons vak blijven hangen in het maken van plannen. Vergeet die bestemmingsplannen! Het gaat om strategieën! Creëer condities die maken dat dingen in beweging komen, die maken dat andere maatschappelijke krachten ook gaan werken, waaronder ook private partijen.'*

Samenwerken is niet vanzelfsprekend omdat er altijd wel redenen zijn om het niet te doen. In de samenwerking tussen publieke organisaties die een territoriale verantwoordelijkheid hebben, verschillende aspecten van de ruimtelijke opgave behartigen of op verschillende schaalniveaus opereren, zoekt men naar nieuw instrumentarium. De financieringssystemen zijn veelal niet toegesneden op vormen van samenwerken, en dat vraagt specifieke instrumenten, zoals het oprichten van een gezamenlijke grondbank. Dit soort innovaties vraagt om visie en durf. Een ambtelijk bestuurder: *'Ik was vooral erg trots op de oprichting van de gezamenlijke grondbank. Dat heb ik met mijn projectleider helemaal zelf ontdekt en ontwikkeld. Ik heb dat toen ervaren als een voorbeeld van hoe moeilijk het is om een nieuw handelingskader op te richten in een publieke omgeving.'*

Bestuurders zijn gewikkeld in een voortdurende strijd om positie in projecten. Bestuurders in de gebouwde omgeving denken bij samenwerking vooral in termen van eenmalige projecten. De samenwerking met andere partijen heeft een tijdschorsing die veelal samenvalt met de tijdsduur van een project. Als gevolg daarvan heeft het verwerven van positie in nieuwe projecten hoge prioriteit. Dit vindt zijn weerslag in de samenwerking in de sector die zich laat lezen als een voortdurend spel van 'wisselende contacten'. Exclusieve samenwerking wordt vermeden.

Bestuurders positioneren zichzelf veelal tegenover elkaar, en de context verleiden hen ertoe te denken vanuit vechtelaties (mijn winst is jouw verlies en vice versa). Een bestuurder van een projectontwikkelingsorganisatie zei daarover: 'In vastgoed is het wel moeilijk om mensen ervan te overtuigen dat netwerkdenken noodzaak is. In vastgoed is de sfeer nog steeds die van hiërarchiedenken, men spreekt in termen van winnen en verliezen.' Hij refereert daarmee aan samenwerkingsrelaties met niet alleen bouwers, maar ook met gemeenten en andere opdrachtgevers. Met name in de samenwerking tussen private partijen drukt het proces van projectgewijze gunning nog een belangrijke stempel op de samenwerkingsrelaties die de partijen onderling aangaan: het gaat om niet-exclusieve relaties, nieuwe projecten leiden tot nieuwe verbindingen en het aantal duurzame strategische relaties is beperkt. Vooral grote bouw- en projectontwikkelingspartijen komen tot de conclusie dat het ontwikkelen van concepten en een meer productgerichte benadering van de markt om duurzame, strategische en sectoroverstijgende relaties vragen. Als men bijvoorbeeld woon-zorgconcepten wil aanbieden, is structurele samenwerking met zorgorganisaties nodig om de kennis en kunde te bundelen die voor het leveren van een dergelijk product noodzakelijk zijn. Ook de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties, waarvan exploitatie en onderhoud deel uitmaken, maakt dit soort duurzame relaties noodzakelijk. Toch domineren voorlopig nog vooral de projectgerelateerde samenwerkingsrelaties.

Duurzame strategische relaties worden vooral aangegaan door woningcorporaties die een andere geschiedenis hebben en bekend zijn met het verschijnen strategische allianties. Zowel in hun hoedanigheid van vastgoedexploitant als in hun hoedanigheid van maatschappelijke ondernemer zijn dit soort relaties voor deze bestuurders relevant. Dat verwoordt een bestuurder van een woningcorporatie als volgt: 'De belangrijkste rol die de woningcorporatie zal hebben is niet het leveren van een betaalbare woning, want er zullen allerlei regelingen komen die maken dat iedereen zijn woonlasten wel kan betalen, daar heb je geen woningcorporaties meer voor nodig. Waar je

ze wel voor nodig hebt, is voor die wijken waar het niet goed gaat in Nederland, daar waar je weerbare wijken moet creëren.' Dat dit ook geen vanzelfsprekendheid is, wordt duidelijk als deze bestuurder vervolgt: 'Maar misschien is mijn grootste nachtmerrie wel dat we als woningcorporaties niet weten door te zetten dat we die brede maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, omdat er mensen binnen woningcorporaties zijn die dat niet begrijpen.'

Bestuurders worstelen met het wederzijds onbegrip en cultuurverschillen die het leggen van verbindingen bemoeilijken

In het onderzoek komt naar voren dat voor samenwerking wederzijds begrip en wederzijds respect een voorwaarde zijn. De analyse van casebeschrijvingen laat zien dat op dit punt de bestuurders in de gebouwde omgeving de nodige barrières voor samenwerking signaleren.

Dat is het geval bij samenwerking tussen publieke en private partijen die elkaar tegenkomen als opdrachtgever en opdrachtnemer. Een bestuurder actief in politiekgestuurde omgeving benadrukte het verschil tussen de handelingsvrijheid van de publieke en de private bestuurder. Het politieke primaat heeft grote impact op de mogelijkheden voor samenwerking. Hij beschreef tijdens een plenaire sessie met de bestuurders in het onderzoek de positie van publieke organisaties als samenwerkingspartner: 'In het politieke domein is de essentie dat je soms wel en soms niet moet samenwerken. Het heeft ook te maken met het electoraat: we zijn het niet eens met elkaar, maar dat wilden we ook juist. Het is steeds de vraag: mag ik vandaag wel of niet? Vanuit de politiek werk je dus niet samen. Maar vanuit het product heb je een opdracht tot samenwerken. Dat is heel idioot. Je bent de hele tijd samen, behalve in het parlement: dan ben je het niet met elkaar eens. Je bent elke dag aan het samenwerken en je hebt elke dag ruzie. Je zit dan voor een bepaald belang.' Voor een private partij is de interne spanning in publieke organisaties met een democratisch mandaat moeilijk te doorgronden. Private partijen zijn geneigd publieke organisaties te identificeren als onbetrouwbare samenwerkingspartners: verandering van de kleur van de politieke macht kan bestaande afspraken op losse schroeven zetten.

De professionele verbondenheid met de ruimtelijke opgave leidt ertoe dat professionals in de ruimtelijke ordening de invulling van de rollen door private partijen wantrouwen.

Voor de bestuurders in ons onderzoek zijn het wederzijdse onbegrip en de cultuurverschillen een blijvend aandachtspunt. Een bestuurder van een publieke

organisatie hecht grote waarde aan de inbreng van private partijen, maar is van mening dat het belangrijk is in welke rol ze deelnemen: de kwaliteit van hun inbreng is in sterke mate afhankelijk van de wijze waarop deze partijen hun rol invullen. In de perceptie van publieke bestuurders vallen marktpartijen dikwijls terug op hun traditionele rol van het leveren van capaciteit en wordt de ruimtelijke opgave onvoldoende begrepen. Tegelijkertijd vinden publieke organisaties volgens marktpartijen het niet eenvoudig om bijvoorbeeld bouwpartijen op nieuwe manieren bij publieke opgaven te betrekken. Dat klinkt door in de opmerking van een bestuurder van een bouworganisatie: *'Dat we niet meer worden benaderd omdat we kunnen bouwen tegen een lage prijs maar dat we worden benaderd op basis van ons organisatievermogen, onze innovatieve aanpak, etc. Dat is voor ons nieuw.'*

Bestuurders voelen zich bij het leggen van verbindingen beperkt door de focus op rechtmatigheid

Het is zoeken naar een kwetsbare balans tussen controle en vertrouwen, die door de focus op rechtmatigheid in de sector extra wordt belast. Samenwerken is sterk gejuridiseerd en geformaliseerd. Maar samenwerken is in zijn aard een interactief zoekproces, dat zich slecht laat plannen en juist vraagt om verruiming van het aantal oplossingsmogelijkheden, terwijl procedures de neiging hebben deze te beperken. Bestuurders ervaren dit als een beperking van hun mogelijkheid om te innoveren. Dat leidt tot frustraties zoals verwoord door een bestuurder die zijn samenwerking zag mislukken door beperkingen in regelgeving: *'Wij kunnen de samenwerking niet voltooien omdat de regelgeving dat beperkt, terwijl we alles op tafel hebben gelegd, een toets op marktconformiteit hebben gedaan en het college van sanering mag meekijken. En we hebben vergeefs gepoogd om een bijzondere status te krijgen, dat was écht een teleurstelling. Die teleurstelling richtte zich op de juristen, de overheid. Eigenlijk was het vooral onmacht waar ik niet tegen kan. Het was niet alleen belangrijk voor onze partner, maar het was ook maatschappelijk relevant. Om echte vernieuwing te bereiken. We hebben een innovatieplatform en dan denk ik: had nu toch eens in plaats van die honderd rapporten te schrijven dit soort projecten mogelijk gemaakt. Ga er voor mijn part bij zitten, maar geef het ruimte. Het is allemaal transparant. Rechtmatigheid gaat boven doelmatigheid, vorm gaat boven inhoud.'*

8.3 De context beïnvloedt de opstelling van bestuurders

In dit hoofdstuk hebben wij verslag gedaan van onze analyse van de verschillen tussen de sectoren en de betekenis daarvan voor de opstelling van bestuurders.

Deze analyse hebben we gedaan om te bepalen in hoeverre de context van belang is bij de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Wij hebben aangegeven wat de kenmerken zijn van de verschillende sectoren, wat de betekenis is van samenwerken in elk van de sectoren. Ook hebben wij mechanismen beschreven die in elk van de sectoren aan de orde zijn.

Wij hebben in dit hoofdstuk gefocust op de verschillen tussen de sectoren. Wij hebben daarbij zodanige verschillen aangetroffen, in kenmerken van de sectoren, in aard van de bestuurders en in mechanismen die in die sectoren aan de orde zijn, dat wij kunnen vaststellen dat de context van betekenis is bij de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. De context, zowel van de sector als van de eigen organisatie, beïnvloedt de opstelling van de bestuurder, en tegelijkertijd beïnvloedt de bestuurder door zijn opstelling de context: als iedereen fuseert, en de bestuurder doet daaraan mee, dan versterkt hij die cyclus. Doet hij er niet aan mee, dan vertraagt hij mogelijk de cyclus c.q. stimuleert hij het gesprek, zodat er ook alternatieven gaan gloren.

Het is op basis van de uitgevoerde analyses moeilijk aan te geven hoe groot de betekenis van de context precies is. Het gaat ons er meer om dat wij laten zien dat die invloed er is dan dat wij bepalen hoe hij groot precies is.

9 Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?

In dit hoofdstuk gaan wij in op de betekenis die individuele bestuurders toekennen aan hun rol in samenwerkingsverbanden. Eerder hebben wij gebruikgemaakt van de analyses die tijdens het ontwikkelen van de cases gedaan zijn. Het betroffen overzichten van argumenten, overtuigingen en drijfveren per bestuurder, tien overzichten van dilemma's en tien denk- en werkpatronen van individuele bestuurders. Tevens maakten wij gebruik van een tijdens het onderzoek ontwikkeld overzicht van verschillen tussen de sectoren. Voor de analyse die wij hier presenteren zijn wij teruggegaan naar de uitgeschreven gesprekken, de verhalen van de bestuurders, hun collega-bestuurders en hun samenwerkingspartners. Wat zeggen die verhalen ons over bestuurders in samenwerkingsverbanden? Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in die samenwerkingsverbanden?

Om die vragen te kunnen beantwoorden zijn wij naar het bronmateriaal teruggegaan en hebben we een iteratief analyseproces doorlopen. In dit analyseproces hebben wij gegeneraliseerd wat de essentie is van die persoonlijke betekenis en deze generalisatie getoetst aan de casebeschrijvingen. In de toetsing werden de generalisaties uitgebreid en weer 'ingedikt'. Na de laatste gesprekken met bestuurders gevoerd te hebben (mei 2007) meenden wij daaruit generaliserende kernuitspraken te kunnen benoemen. Vervolgens zijn wij teruggegaan naar het bronmateriaal en hebben we per alinea bekeken in hoeverre die kernuitspraken door de verhalen onderbouwd worden. Als een alinea tot een andere boodschap leidde, hebben wij die toegevoegd aan de lijst. Dit leidde weer tot een uitbreiding van het aantal basisuitspraken. Van deze uitspraken hebben wij zeven nieuwe groepen gemaakt, waarbij in iedere groep een aantal subuitspraken centraal staan.

Op 4 juli 2007 hebben wij met de bestuurders een bijeenkomst van een halve dag georganiseerd. Bij deze bijeenkomst waren acht bestuurders, een promotor, een onafhankelijke voorzitter en twee onafhankelijke notulisten aanwezig. Wij hebben de voorlopige resultaten van onze analyse toegelicht en de bestuurders hebben ze bediscussieerd en van commentaar voorzien. Van de bijeenkomst is

een verslag gemaakt, dat weer input voor verdere analyse vormde. Ook hebben we getoetst in hoeverre de cases door de bevindingen van de bijeenkomst onderbouwd, versterkt of zelfs van nieuwe elementen zijn voorzien.

Uiteindelijk heeft dit alles geresulteerd in de volgende kernuitspraken:

- Het gaat bij samenwerken vooral om persoonlijke overtuigingen en drijfveren.
- De wijze van samenwerken wordt door persoonlijke voorkeuren, patronen en dilemma's beïnvloed.
- Samenwerken moet, naast een zakelijke meerwaarde, ook persoonlijk iets opleveren.
- De bestuurder moet een goed verhaal hebben én wil vooral 'leuke' dingen doen met 'leuke' mensen.
- De bestuurder moet 'dealen' met en in zijn specifieke context.
- De bestuurder kan omgaan met het gegeven dat hij de baas is en tegelijkertijd ook niet.
- Samenwerken is niet vanzelfsprekend en leidt bij de bestuurder tot persoonlijke reflectie over zijn bestuurlijk denken en doen in samenwerking.

Wij geven per kernuitspraak weer uit welke subuitspraken deze is opgebouwd. Wij lichten daarna die kernuitspraken toe. In de laatste paragraaf komen wij dan tot de conclusie van de analyse: zonder deze specifieke bestuurders was het anders gelopen.

9.1 Het gaat vooral om persoonlijke overtuigingen en drijfveren

Deze kernuitspraak is gebaseerd op de volgende onderliggende uitspraken:

- De persoonlijke inzet van de bestuurder hangt af van het belang dat hij zelf hecht aan de samenwerking.
- Bij het tot stand brengen en in stand houden van samenwerkingsverbanden spelen persoonlijke overtuigingen en drijfveren een belangrijkere rol dan organisatiespecifieke, contextgebonden en wetenschappelijke argumenten.
- De bestuurder beoordeelt samenwerkingsprocessen waarbij hij persoonlijk niet betrokken is zakelijker op toegevoegde waarde.

Op basis van de eerste analyse van de gevoerde gesprekken zien wij dat de persoonlijke overtuigingen en drijfveren bij de keuze van samenwerkingsrelaties en de keuze van samenwerkingspartners een grote rol spelen. Ook als wij in

ons onderzoek expliciet vragen naar het doel dat de bestuurder bij het aangaan van een samenwerkingsrelatie nastreeft – impliciet een vraag naar rationelere overwegingen – komen de bestuurders in de meeste gevallen in eerste instantie met inhoudelijke overwegingen. In de loop van de gesprekken verdwijnen die vrijwel volledig naar de achtergrond en wordt er niet of nauwelijks nog aan gerefereerd. In het gesprek gaat het dan niet meer over de rationele overwegingen: bestuurders kiezen bij voorkeur voor samenwerkingsrelaties die dicht bij hun persoonlijke overtuigingen en drijfveren liggen.

Ze kennen daarbij een groot belang toe aan een personal fit, niet alleen bij het onderhouden van samenwerkingsrelaties, maar ook bij de keuze van samenwerkingspartners. Ze geven ook irrationele overwegingen en processen een duidelijke en belangrijke plaats in hun opstelling en gaan ervan uit dat hun samenwerkingspartners dat ook doen.

Ook blijkt uit de casebeschrijvingen dat in samenwerkingsprocessen waarbij de bestuurder niet persoonlijk betrokken is, de samenwerking zakelijker op toegevoegde waarde wordt beoordeeld. In de casebeschrijvingen kwamen ook samenwerkingsverbanden voor die door anderen (collega's in de raad van bestuur, directeuren, managers, professionals) waren geïnitieerd. Als de bestuurder over deze samenwerkingsverbanden sprak, benadrukte hij dat de samenwerking zakelijk onderbouwd moest worden of hekelde hij dat dit niet gebeurd was.

Tijdens de bijeenkomst van 4 juli 2007 is het belang van de persoon van de bestuurder uitgebreid besproken. De aanwezige bestuurders erkenden dat persoonlijke voorkeuren een belangrijke rol spelen, maar de mate waarin versilde volgens hen. Ook verschillen de argumenten per samenwerking die wordt aangegaan. Ook kan de context doorslaggevend zijn. Daarop werd door bestuurders aangevuld en bevestigd dat mensen en context allebei van essentieel belang zijn, waarbij niet vergeten mag worden dat bestuurders voor een belangrijk deel hun eigen context creëren.

9.2 Samenwerken wordt door persoonlijke voorkeuren, patronen en dilemma's beïnvloed

Deze kernuitspraak is gebaseerd op de volgende onderliggende uitspraken:

- Bestuurders hebben heel eigen en persoonlijke patronen van handelen, en

die zijn mede bepalend voor het soort samenwerkingsverbanden waarin zij terecht komen en de partners met wie zij samenwerken.

- Iedere bestuurder heeft een aantal dilemma's of kwesties waar hij mee zit. Deze dilemma's en issues verschillen per bestuurder.
- De basishouding van bestuurders verschilt: sommigen hebben een voorkeur voor omgevingen met een eenduidig machts- en besliscentrum; anderen kunnen gemakkelijker omgaan met diffuse omgevingen met meervoudige machts- en besliscentra.
- Bestuurders hebben ook andere opties dan samenwerken; zij houden die graag open.

De eerste twee uitspraken hebben wij al uitvoerig besproken bij de onderzoeksvragen over beweegredenen van bestuurders (hoofdstuk 6) en over spelregels (hoofdstuk 7).

Bij de uitspraak over de basishouding van bestuurders brengen wij naar voren dat bestuurders een voorkeur hebben voor bepaalde manieren van organiseren die meer gebaseerd is op hiërarchie of meer op gelijkwaardigheid. Wij zien in de casebeschrijvingen dat een aantal bestuurders een voorkeur heeft voor duidelijkheid over het machtscentrum, terwijl anderen minder moeite hebben met diffuse constructies. Dit kan te maken hebben met de mate waarin machtsmotivatie een rol speelt voor bestuurders. Bestuurders die meer door macht gemotiveerd worden, willen meer duidelijkheid. Zij zijn ook eerder geneigd concerns te bouwen en vanuit de machtspositie van een concern de samenwerking aan te gaan. Ook de kenmerken van de context kunnen daarop van invloed zijn.

Tijdens de bijeenkomst waren de bestuurders het erover eens dat in een samenwerking hiërarchie niet werkt; je moet het winnen met argumenten. Commitment moet bij een samenwerking iedere keer opnieuw gecreëerd worden en heeft meer te maken met kracht dan met macht. Een van de bestuurders vertelde dat hij achterdochtig wordt als iemand zegt dat hij intern geen moeite hoeft te doen om de samenwerking geaccepteerd te krijgen. Voor hem is dat een uitingsvorm van hiërarchisch denken. Als iemand zegt 'ik ga ervoor' moet hij nog een slag winnen in zijn organisatie. Men beschouwt het onder elkaar als legitiem om de besluitvorming in de eigen organisatie als een onzekere factor te beschouwen.

Een andere uitspraak die wij ter onderbouwing toegevoegd hebben is de observatie dat bestuurders graag opties openhouden. Naast het verband waar ze deel van uitmaken, lijken ze alternatieven te willen hebben. Ze weten dat hun partners ook andere opties openhouden en dat ieder samenwerkingsverband naar zijn aard tijdelijk is. Als je geen opties hebt, is de kans groot dat je alleen komt te staan en dat is geen aantrekkelijk vooruitzicht voor bestuurders.

Tijdens de bespreking op 4 juli 2007 stond ook de betekenis van de context centraal: zoek je hiërarchische oplossingen omdat de context daarom vraagt of vanuit een persoonlijke voorkeur? In hoeverre is de context bepalend en beperkt die de ruimte voor persoonlijke voorkeuren? Als je sterk gekoppeld bent aan regelgeving en dicht bij de publieke zaak zit, is de ruimte kleiner dan wanneer je vrij ondernemer bent. Het is relevant onderscheid te maken tussen publiek en privaat. Een van de bestuurders was zeer uitgesproken over de mate waarin een fusie noodzakelijk is. Hij was van oordeel dat de context waarin de zorg verkeert bepalend is, en die context vraagt om schaal: *'Je kunt ertegenin gaan, maar dan heb je twee opties: je bent extreem creatief en je weet iets unieks te creëren, of je gaat ten onder. Je kunt het als bestuurder wel tegenhouden en niet fuseren, maar het is een kwestie van tijd. Als je na een periode weggaat, zal het toch gebeuren.'*

Andere bestuurders keken hier anders tegenaan en zagen voor persoonlijke opvattingen meer ruimte. Naar hun oordeel is de context altijd subjectief bepaald. Hoe je je context ervaart, heeft te maken met je voorkeuren als bestuurder. Als bestuurder definieer je zelf de mate van agressiviteit van de context en de ruimte om samen te werken. En daarmee beschouw je de context dus als dynamisch.

9.3 Samenwerken moet, naast een zakelijke meerwaarde, ook persoonlijk iets opleveren

Aan deze kernuitspraak liggen de volgende uitspraken ten grondslag:

- Samenwerken is voor bestuurders een manier om hun idealen te realiseren.
- Bestuurders zijn zich bewust van hun persoonlijke reputatie met betrekking tot hun optreden in samenwerkingsverbanden.
- Bestuurders zijn voortdurend – bewust of onbewust – bezig met de onderlinge verhoudingen en het opbouwen van een goede positie.
- Bestuurders hanteren samenwerking als instrument om veranderingen in hun eigen organisatie tot stand te brengen.

- Bestuurders vinden betrouwbaarheid in samenwerkingsverbanden van groot belang; zij hebben de behoefte om transparant en integer gevonden te worden en tegelijkertijd begrijpen zij het belang van strategisch gedrag ('dat hoort bij het spel').

Samenwerking moet uiteraard in zakelijke zin iets opleveren voor de organisatie waar de bestuurder leiding aan geeft. Wij hebben gezien dat de bestuurder tegelijkertijd samenwerkingsverbanden 'gebruikt' om invulling te geven aan persoonlijke, veelal ideële opbrengsten. De meeste samenwerkingsverbanden worden door bestuurders geïnitieerd omdat ze bijdragen tot een ideaalbeeld dat de bestuurder heeft van de zorg dan wel gebouwde omgeving. Ze zijn zich bewust van hun persoonlijke reputatie in maatschappelijke zin, tegelijkertijd willen ze een betrouwbare partner zijn. Als je in een samenwerking een zekere reputatie wilt opbouwen of versterken, is het van belang een uitgesproken positie in te nemen. Voor een aantal bestuurders was samenwerking met een partner ook een manier om binnen de eigen organisatie veranderingen te creëren. Ze zochten dan naar een partner die meer dynamiek zou brengen of een partner die je verplichtte intern een aantal beslissingen te forceren. Ook werd de samenwerking gebruikt om intern beter te leren samenwerken onder het motto 'wij moeten intern net zo goed gaan samenwerken als extern (of omgekeerd)'.

Tot slot hebben wij aan deze kernuitspraak ook observaties over betrouwbaarheid gekoppeld. Bestuurders vinden betrouwbaarheid in samenwerkingsverbanden van groot belang; ze willen graag transparant en integer worden gevonden, en tegelijkertijd begrijpen ze het belang van strategisch gedrag ('dat hoort bij het spel'). Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn onmiskenbaar van groot belang, terwijl bestuurders tegelijkertijd ook de randjes van betrouwbaarheid opzoeken. Strategisch gedrag is een gegeven en wordt geaccepteerd. Je hoeft niet precies te vertellen waar je mee bezig bent, maar als je een koerswending maakt, moet je in ieder geval het interne verhaal erachter met je partner delen. Betrouwbaarheid heeft dus ook te maken met het zo veel mogelijk voorkomen van verrassingen.

9.4 De bestuurder moet een goed verhaal hebben én wil vooral leuke dingen doen met leuke mensen

Aan deze kernuitspraak liggen de volgende uitspraken ten grondslag:

- Bestuurders willen hun beslissingen in rationele termen kunnen uitleggen.

- Bestuurders vinden het aantrekkelijk om ook zelf nog 'hands-on' iets neer te zetten. Een samenwerking biedt die mogelijkheid: het is strategisch en tegelijkertijd 'hands-on'.
- Bij samenwerkingsverbanden waar de bestuurder persoonlijk bij betrokken is, puzzelt de bestuurder over de rol die hij kiest; die rolkeuze is mede afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en ambities.
- Bestuurders zijn trots op de samenwerkingsverbanden die ze tot stand hebben gebracht; zij zien die als hun trofeeën, hun logo, hun persoonlijke stempel.
- Samenwerkingsverbanden kennen 'ups' en 'downs' en kunnen onder vuur komen te liggen. In moeilijke tijden blijkt in hoeverre de bestuurders zich willen inzetten om het samenwerkingsverband te continueren.

Bestuurders moeten voorstellen die ze doen en beslissingen die ze nemen in rationele termen kunnen uitleggen aan hun toezichthouders, aan hun collega-bestuurders, aan hun leidinggevend en aan hun medezeggenschapsraad. Er moet een kloppend verhaal zijn in termen van doelstellingen van de organisatie en wat deze samenwerking oplevert. Wij hebben gezien dat bestuurders voor zichzelf een soort 'speelveld' definiëren. Binnen dat speelveld kunnen ze eigenlijk ieder initiatief dat ze nemen in rationele termen uitleggen. Buiten dat speelveld vinden ze het vaak moeilijk om het verhaal goed rond te krijgen, omdat ze dan vaak een fundamenteel ander verhaal moeten vertellen. Sommige bestuurders definiëren hun eigen speelveld klein en eng, anderen nemen daarin zo veel mogelijk ruimte. Naarmate je het speelveld ruimer definieert, kun je er meer initiatieven in kwijt. Bestuurders kunnen binnen het speelveld vrijwel elk initiatief in rationele termen verantwoorden. De vraag is dan welke initiatieven ze wel en welke ze niet nemen c.q. doorzetten. Wie bel je en als je gebeld wordt, met wie ga je dan wel en met wie ga je niet in zee?

Wij kregen sterk de indruk dat bestuurders binnen dat door henzelf gedefinieerde speelveld vooral 'leuke' dingen willen doen met 'leuke' mensen. Het woord leuk staat hier tussen aanhalingstekens, omdat het afhankelijk van de drijfveren van de bestuurder een andere inhoud kan krijgen, bijvoorbeeld 'innovatief' of 'maatschappelijk' of 'belangrijk'. Binnen hun speelveld kiezen bestuurders dus thema's en mensen. Ze willen bezig zijn met dingen die er voor hen toe doen en met mensen met wie het interessant of leuk samenwerken is.

Bestuurders vinden het ook aantrekkelijk om zelf 'hands-on' iets neer te zetten. Veelal hebben ze een zodanige bestuurlijke positie dat mensen die aan hen

rapporteren verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Maar een strategische samenwerking biedt hun de mogelijkheid er zelf mee aan de slag te gaan, juist door dat strategische aspect. In samenwerkingsverbanden waar de bestuurder persoonlijk bij betrokken is, moet hij bovendien vaak kiezen welke rol hij speelt, ook in relatie tot de mensen die aan hem rapporteren. Wil de samenwerking een succes worden, dan moet hij die mensen er op tijd bij betrekken, dat weet hij. We zien dat de rol die hij kiest mede afhankelijk is van zijn persoonlijke voorkeuren en ambities: hoe dichter de samenwerking ligt bij de inhoudelijke of persoonlijke voorkeuren van de bestuurder, hoe meer hij de neiging heeft zich er zelf mee te bemoeien. Wij zien ook dat naarmate hij er zelf meer 'hands-on' ingaat, hij meer moeite heeft om anderen er ook echt bij te betrekken. Dit bleek een dilemma voor bestuurders te zijn.

Bestuurders die zich in samenwerkingsverbanden zo actief opstellen en daar leuke dingen met leuke mensen doen, worden trots op de samenwerkingsverbanden die ze tot stand hebben gebracht. Zij zien hun samenwerkingsverbanden als hun trofeeën, hun logo, hun persoonlijke stempel.

In een samenwerking komen ook tegenslagen en conflicten voor. Dat is onvermijdelijk. Als ze er niet zijn, heeft de samenwerking ook geen betekenis. Dat zijn ook bij uitstek de momenten dat besloten kan worden om ermee te stoppen. In moeilijke tijden blijkt in hoeverre de bestuurders zich willen inzetten om het samenwerkingsverband te continueren. Naarmate het 'leuker' is, zullen ze minder snel de neiging hebben om te stoppen.

Het beeld van 'leuke dingen doen' werd door bestuurders in de bijeenkomst van 4 juli 2007 bevestigd: *'Je moet leuke dingen doen, het verhaal wordt dan vanzelf gemaakt. Bijna alles begint met een verhaal, en als dat aanspreekt, ga je er gemakkelijker op in. Als je er dan in stapt, zie je altijd dat er verschuivingen optreden. Soms initieer je die zelf, dan weer zijn er anderen die het verhaal veranderen. Ook gaat de omgeving daar dan in meespelen.'*

Heel veel dingen gaan dan toch weer anders dan verwacht. Soms kun je dan de gevangene worden van je eigen verhaal. Je hebt iets altijd positief gelabeld en dan doet er zich een verandering voor die je niet goed uitkomt, qua mensen, inhoud of andere spelers. Het is dan moeilijk de partijen nog bij elkaar te brengen.'

Voor een andere bestuurder is 'leuke dingen doen met leuke mensen' niet goed genoeg: *'Er zijn heel veel leuke dingen en heel veel leuke mensen. Je moet dan dus toch weer*

kiezen, en voor mij gelden dan vooral de zakelijke, inhoudelijke argumenten: levert het iets op? Bovendien kun je echt cruciale kansen missen als je alleen let op leuke dingen en leuke mensen.' Ook maken bestuurders onderscheid naar de mate van duurzaamheid van een relatie. Voor een projectrelatie die relatief kortdurend is, is leuke dingen doen met leuke mensen minder van belang dan voor een langdurige en intensieve relatie. Een bestuurder zegt: 'Kortere samenwerking is zakelijker, langere samenwerking leuker'.

Een bestuurder in het publieke domein bevestigde dat zelfs als je institutioneel tot elkaar veroordeeld bent, je je keuze toch laat bepalen door 'leuke dingen en leuke mensen'. Dat kan juist door de bewegingsvrijheid die je in de publieke omgeving hebt. Als je niet met een persoon wilt samenwerken, kun je volgens hem drie strategieën toepassen:

- er zelf uitstappen;
- wachten tot de ander weg is;
- eromheen bewegen en je strategie aanpassen.

Hij gaf aan dat alle drie veelvuldig worden toegepast en dat hij zelf heel precies is in het 'shoppen om karakters en kwaliteiten te vinden.'

9.5 De bestuurder moet 'dealen' met en in de context

Bij deze kernuitspraak zijn de volgende ondersteunende uitspraken geformuleerd:

- Alle bestuurders zoeken bij het aangaan van samenwerkingsverbanden speelruimte voor hun persoonlijke beweegredenen. Ze beseffen dat er grenzen zijn aan die speelruimte en dat die grenzen door verschillende actoren en/of factoren kunnen worden gesteld.
- De overwegingen van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsverbanden in de zorg en de gebouwde omgeving kennen veel overeenkomsten. De verschillen hebben vooral betrekking op de partnerkeuze, de intensiteit en de aard van de samenwerking, en het omgaan met exclusiviteit.

In hoofdstuk 8 zijn wij al uitgebreid op het belang van de context ingegaan, en ook in deze analyse wordt dit belang bevestigd.

Wij hebben gezien dat de inhoud van samenwerking per sector anders is, maar de manier waarop bestuurders het spel spelen, verschilt niet zoveel. De verschillen

hebben te maken met de spelregels die binnen de sector een rol spelen. Het verschil tussen publiek en privaat speelt dan een rol, maar ook gewoontes en culturen binnen sectoren zijn van invloed. We zien verschillen op het gebied van partnerkeuze (in de gebouwde omgeving is vaak de keuze kleiner door de geografische gebondenheid), intensiteit (in de zorg is altijd de vraag 'samenwerken of fuseren' aan de orde en dat geldt minder voor de wereld van de gebouwde omgeving), aard van de samenwerking (in de gebouwde omgeving veelal projectmatig, en in de zorg vaak langduriger) en omgaan met exclusiviteit (in de bouw is zelden sprake van exclusiviteit, terwijl die in de zorg vaak in- of expliciet verwacht wordt en gekoppeld wordt aan de mate van loyaliteit ten opzichte van elkaar).

Tijdens de bijeenkomst met de bestuurders werd ook gesproken over het verschil tussen publiek en privaat. Zeker in het publieke domein is de essentie dat je soms wel móet samenwerken en soms ook niet. 'Bij ons zit er elke dag 'bloed aan de paal' en toch moeten we elke dag samenwerken.' In het publieke domein wordt wel of niet samenwerken meer door de omgeving bepaalt. 'In de private sector heb je hoogstens een keer met je raad van commissarissen 'bloed aan de paal', maar dan houdt het wel op.'

9.6 De bestuurder kan omgaan met het gegeven dat hij de baas is en tegelijkertijd ook niet

Bij deze kernuitspraak horen de volgende ondersteunende uitspraken:

- Bestuurders vinden dat het hun rol is op het grensvlak tussen hun organisatie en hun omgeving verbindingen tot stand te brengen.
- Bestuurders zijn van belang voor samenwerkingsrelaties omdat zij bij uitstek degenen zijn die de belangen van hun organisatie onderhandelbaar kunnen maken.
- Bestuurders acteren tegelijkertijd in verschillende realiteiten. Ze zijn voortdurend bezig met het synchroniseren van deze realiteiten en het afwegen van belangen en deelbelangen.

Als een bestuurder in een samenwerkingsverband acteert, is dat bij uitstek op het grensvlak tussen zijn eigen organisatie en de buitenwereld. Hij heeft macht in zijn eigen organisatie en die macht is op hiërarchie gebaseerd. In een samenwerkingsverband is echter niemand alleen de baas is; het gaat daar om 'verbinden'.

Overigens vroeg een van de bestuurders van een relatief hiërarchische organisatie: 'Hoezo de baas? Hier in Nederland? In Nederland ben je nooit de baas. Ik zeg dan wel eens: 'Ik heb wel 1000 bazen'. Over alles wordt onderhandeld.' Dat verbinden hoort bij de strategische positie. En onderhandelen! Wat wil je eruit halen en wat wil je erin steken? Bestuurders zijn bij uitstek degenen die de belangen van hun organisatie onderhandelbaar kunnen maken. Ze voeren die onderhandelingen zelf of laten ze voeren, maar uiteindelijk zijn zij het veelal zelf die het intern en aan de toezichthouders moeten uitleggen dat er stappen in de goede richting gezet zijn. Daarmee acteren bestuurders tegelijkertijd in verschillende realiteiten. Zij willen dat de samenwerking goed verloopt en zijn tegelijkertijd verantwoordelijk voor de eigen organisatie. Ze zijn daarbij voortdurend bezig met het synchroniseren van deze realiteiten en het afwegen van belangen en deelbelangen.

Op 4 juli werd dit thema ook besproken. Bestuurders vinden dat je in een samenwerkingsverband afhankelijker bent van anderen dan in je eigen organisatie. Je kunt bij wijze van spreken je partner niet ontslaan, maar je eigen mensen wel. In een samenwerking stel je je dan ook onderzoekender en afwachtender op. Mogelijk maakt dát bestuurders zo bewust van hun eigen belang. Bij een fusie is dat weer anders. Daar zeg je vooraf dingen toe. Een bestuurder verwoordde het zo: 'Eerst het hok in, dan pas het licht aan.'

Bestuurders opereren in hun eigen organisatie vanuit een machtspositie. Bij een samenwerking is dat anders. Als je gewend bent de organisatie intern strak en georganiseerd aan te sturen, raak je in een samenwerkingsverband teleurgesteld. Binnen een bedrijf kan dat fantastisch werken, maar in het samenwerkingsverband heb je geen hiërarchische macht, hoogstens onderhandelingsmacht. In onderhandelen en verbinden moeten bestuurders dus goed zijn.

Een ander punt was de 'kloktijd' van samenwerking. Onderhandelen en verbinden kost tijd. Je moet iets opbouwen met anderen, zorgvuldig omgaan met de belangen van de ander, vertrouwen opbouwen. Een bestuurder merkte op dat hij daar veel minder op let als hij in zijn eigen organisatie iets voor elkaar wil krijgen. Voor de een is die zorgvuldigheid een ideaalbeeld, voor de ander zijn het 'transactiekosten'.

Een van de bestuurders merkte op dat er ook een verschil is tussen grote en kleine organisaties. Het is zijn persoonlijke overtuiging dat een kleine organisatie in samenwerking haar doelen veel gemakkelijker kan bereiken, omdat de inhoud

'boven komt drijven'. Je kunt dan echt meerwaarde creëren. In een kleine organisatie speelt macht een kleinere rol.

9.7 Samenwerken is niet vanzelfsprekend en leidt tot persoonlijke reflectie over bestuurlijk denken en doen in samenwerking

Deze kernuitspraak is gebaseerd op de volgende onderliggende uitspraken:

- Bestuurders beschouwen de timing, het proces en de inrichting van goed samenwerken als een onderdeel van hun 'vak' als bestuurder.
- Voor bestuurders met een reputatie in samenwerkingsverbanden is het instrument van wederzijdse beïnvloeding van groot belang.

Samenwerken is niet altijd gemakkelijk en vanzelfsprekend. Iedere bestuurder kent samenwerkingsverbanden die mislukt zijn of waar men meer van verwacht had. Zij hebben geleerd dat het hebben van een persoonlijke visie op samenwerking niet automatisch verbonden is met de persoonlijke kwaliteiten die nodig zijn om die visie ook te realiseren. Ieder van hen heeft in de loop der tijd veel geleerd en is op zoek naar manieren om de samenwerking te verbeteren

Bestuurders beschouwen goed samenwerken, qua timing, proces en inrichting, als een onderdeel van hun 'vak' als bestuurder. Een heel cruciale vaardigheid in alle samenwerkingsverbanden blijkt wederzijds te beïnvloeden te zijn: hoe krijg je de ander mee zonder dat je hem kunt dwingen? Hoe kom je uit belangenafwegingen als niemand de baas is of een knoop kan doorhakken? Hoe kom je tegemoet aan je eigenbelang door anderen te beïnvloeden?

Het volgende gesprek ontspan zich.

Bestuurder 1 *'Wij hebben het hier over wederzijds beïnvloeden. Dat klinkt als manipuleren, of is het juist goed?'*

Bestuurder 2 *'Dat vind ik niet manipuleren. Je let op de situatie van dat moment en je denkt op meerdere niveaus, strategisch, tactisch, operationeel. Je accepteert strategisch gedrag, daar ben je op voorbereid.'*

Bestuurder 3 *'Ik vind het wel integer om de discussie op een hoger niveau te brengen. Soms breng je het gesprek een niveau hoger en dan praat je over de belangen die jij*

en de andere bestuurder hebben. Dat is niet manipulatief. Je wilt er voor beide partijen het beste uit halen.'

Bestuurder 2 'Het is dus instrumenteel. Het is een vaardigheid.'

Bestuurder 3 'Je neemt afstand en bedenkt: 'Wat is voor mij heel belangrijk? En voor hen? Laten wij in ieder geval de dingen doen die wij beiden willen.' Bij een recente samenwerking dacht ik: 'Dit gaat mis'. Toen heb ik even afstand genomen en bedacht: 'Wat vind ik heel belangrijk en wat is voor de andere partij heel belangrijk?' Daar houd je rekening mee. Bij zaken die wij minder belangrijk vinden, kun je dan water bij de wijn doen. Je gaat dus naar een hoger abstractieniveau en je neemt even afstand.'

Bestuurder 4 'Dat is dus strategisch gedrag: dealen en wheelen, en het denken in belangen.'

Bestuurder 3 'Het is een vaardigheid en geen vanzelfsprekendheid. Zolang je maar geen 'handige Henkie' wordt.'

Bestuurder 5 'Je houdt er rekening mee. Je weet dat je bepaalde dingen, op bepaalde momenten en op bepaalde manieren moet zeggen. Je moet excelleren in interactiepatronen.'

Bestuurder 1 'Dat is dus een vaardigheid; die heb je of die heb je niet.'

Bestuurder 4 'Is manipuleren neutraal?'

Bestuurder 1 'Manipuleren vind ik negatief. Dat kan ik niet neutraal.'

Bestuurder 5 'Voor mij gaat het om integer, open, strategisch gedrag.'

Bestuurder 2 'Het spelen van de 'sluwe Henkie', dat moet je nooit doen. Dat komt in een samenwerking later toch gewoon weer bij je terug.'

Uit dit gesprek blijkt dat ervaren bestuurders over een bij samenwerking essentieel begrip als 'wederzijdse beïnvloeding' goed met elkaar van gedachten willen wisselen, en dat bestuurders openstaan voor die reflectie.

9.8 Wat zegt dit over de persoonlijke betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden

In samenhang met de in voorgaande hoofdstukken beschreven analyses bleef ons de vraag bezighouden wat die verhalen ons zeggen over bestuurders in samenwerkingsverbanden. Wat vinden bestuurders van hun persoonlijke betekenis voor die samenwerkingsverbanden? Om daar achter te komen zijn we weer teruggegaan naar het bronmateriaal. Dat was een proces van generalisaties zoeken en toetsen. Toetsen aan de casebeschrijvingen, elkaar kritische vragen stellen en die toetsen in een gesprek met bestuurders. Dat heeft geleid tot de zeven kernuitspraken die wij hier hebben toegelicht:

- Het gaat vooral om persoonlijke overtuigingen en drijfveren.
- Samenwerken wordt beïnvloed door persoonlijke voorkeuren, patronen en dilemma's.
- Samenwerken moet, naast een zakelijke meerwaarde, ook persoonlijk iets opleveren.
- De bestuurder moet een goed verhaal hebben én wil vooral leuke dingen doen met leuke mensen.
- De bestuurder moet 'dealen' met en in zijn specifieke context.
- De bestuurder kan omgaan met het gegeven dat hij de baas is en tegelijkertijd ook niet.
- Samenwerken is niet vanzelfsprekend en leidt bij de bestuurder tot persoonlijke reflectie over zijn bestuurlijk denken en doen in samenwerking.

Onze conclusie op basis van deze analyse van de cases is dat de door ons onderzochte bestuurders allemaal van cruciale betekenis zijn voor de samenwerkingsverbanden waarin ze geopereerd hebben en die wij onderzocht hebben. Dat zeggen ze niet alleen zelf, dat zeggen ook hun collega's en hun samenwerkingspartners. Dit gaat naar ons oordeel zover dat wij de uitspraak durven te doen dat het zonder deze specifieke bestuurders anders was gelopen.

Zij waren cruciaal bij het tot stand brengen van contacten, bij het opbouwen van de relatie, bij het ontwikkelen van vertrouwen, en er was die persoonlijke klik met de partner. Juist op die momenten dat het moeilijk werd – en je er gemakkelijk en zonder reputatieverlies uit kunt stappen – leven deze bestuurders achter het samenwerkingsverband staan en besloten door te zetten. Daaruit blijkt dat de persoonlijke betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden essentieel is.

Deel III:

Conclusies, reflecties en betekenis voor
theorie en praktijk

Deel III:

Conclusies, reflecties en betekenis voor theorie en praktijk

Wij hebben in de terreinverkenning (deel I) gezocht naar economische, organisatiekundige, bestuurskundige en sociaalpsychologische invalshoeken die ons helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Daarbij hebben we onderkend dat in de wetenschappelijke benaderingswijze van allianties en netwerken een aantal stromingen te onderkennen is. Er is een stroming waarbij het accent wordt gelegd op ratio, systeem, contingentie en maakbaarheid. De actor wordt buiten beschouwing gelaten of wordt gezien als een rationele besluitvormer, die in hoge mate wordt gestuurd door zijn omgeving. Daarnaast is er een stroming waarbij de actor centraal wordt gesteld, de emotie erbij wordt betrokken en aandacht wordt besteed aan verschijnselen als macht en vertrouwen. Tevens hebben we geconstateerd dat de eerste stroming in het denken over allianties en netwerken veelvuldig wordt toegepast, het debat domineert en de overhand heeft.

Vervolgens heeft de analyse van de onderzoeksgegevens een aantal bevindingen opgeleverd, die de basis vormen voor het beantwoorden van de kernvragen.

In dit derde deel staan de conclusies van het onderzoek centraal (hoofdstuk 10) en gaan wij in de vorm van reflecties in op wat dit onderzoek ons in algemene zin over samenwerkingsverbanden heeft geleerd (hoofdstuk 11). Voordat we ingaan op deze reflecties geven we hier onze antwoorden op de onderzoeksvragen weer. Wij grijpen dan terug op de vraagstelling zoals geformuleerd in deel I en de conclusies die we trekken op basis van de observaties en analyses zoals verwoord in deel II. Daarna gaan we bij de conclusies in op mogelijke verklaringen vanuit theoretisch perspectief.

Bij de reflecties gaan wij in op onze persoonlijke overwegingen als onderzoekers. Tot slot gaan we in op de betekenis van dit onderzoek voor theorie en praktijk. Wij doen suggesties voor nader onderzoek. Naar analogie van Huxham en

Vangen (2005) hebben wij voor bestuurders en professionals in samenwerkingsverbanden handreikingen geformuleerd die op dit onderzoek gebaseerd zijn, en ook op onze praktijkervaringen en de lessen die we bij eerdere publicaties hebben geleerd. In de epiloog gaan wij in op de betekenis van ons onderzoek voor de adviespraktijk.

10 Betekenis van bestuurders in samenwerking

Op basis van onze terreinverkenning hebben wij vier kernvragen voor dit onderzoek geformuleerd:

- Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij samenwerkingsverbanden?
- Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?
- Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?
- Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?

In dit hoofdstuk geven wij onze antwoorden op deze vragen in samenhang weer. Aan elke onderzoeksvraag hebben wij een paragraaf gewijd. Elke paragraaf geeft eerst een beknopt inzicht in de bevindingen van de analyses en sluit af met een aantal conclusies. Bij elk van deze conclusies geven wij tevens aan welke theorieën en inzichten ons helpen bij de verklaring van deze bevindingen.

Bij het formuleren van onze conclusies zijn wij ons bewust van de kracht en de beperkingen van ons onderzoek. We zijn met een aantal 'schoolvoorbeelden' uit twee sectoren 'de diepte in' gegaan. Onze conclusies zijn daarop gebaseerd en zijn op de onderzochte sectoren van toepassing. Wij grijpen hier dan ook weer terug op Gephart: '(...) The goal of interpretative research is to understand the actual production of meanings and concepts used by social actors in real settings (...). Rather than producing quantitative facts to evaluate hypotheses, interpretive researchers seek to describe and understand members' meanings and the implications that divergent meanings hold for social interaction (...)' (Gephart, 2004, p. 457).

10.1 De persoonsgebonden beweegredenen zijn doorslaggevend

Bij ons onderzoek naar de beweegredenen van bestuurders om samen te werken hebben wij gekeken naar de beweegredenen die in de literatuur worden aangehaald.

Wij maken daarbij onderscheid tussen inhoudelijke en persoonlijke motieven om samen te werken.

Wij hebben in overzichtsliteratuur op het gebied van samenwerkingsverbanden gezocht naar inhoudelijke beweegredenen. Combinatie van diverse bronnen heeft geleid tot een overzicht van mogelijke beweegredenen voor samenwerking die in dit onderzoek worden geclassificeerd als argumenten (Camps, Diederer, Hofstede et al., 2004; Contractor en Lorange, 1988; Huxham en Vangen, 2005; Child, Faulkner en Tallman, 2005; De Man, 2006). Voorts zijn er onderzoekers van samenwerkingsverbanden die stellen dat er behalve die inhoudelijke beweegredenen ook zeer persoonlijke beweegredenen zijn. Van de Loo (2007, p. 221) geeft aan dat 'onbewuste motieven voor allianties, of juist het uit de weg gaan ervan, (...) ook of naast of bovenop de rationele argumenten hun werk (kunnen) doen'. Ook Schruijer en Vansina (2004) gaan in op de relevantie van de sociale psychologie voor het begrip van samenwerking tussen partijen. Als het gaat over beweegredenen in het algemeen, dan heeft McClelland (1987) uitgebreid onderzoek gedaan naar de drijfveren van mensen en hiervoor een theorie ontwikkeld. Hij onderscheidt de volgende drijfveren: *the need for achievement* (bevrediging vinden in een moeilijke taak of een prachtige prestatie), *the need for power* (bevrediging vinden in het beïnvloeden van anderen, plezier hebben in het debat – en willen winnen, het verslaan van anderen, en het aanvoeren van een groep) en *the need for affiliation* (door anderen aardig gevonden en geaccepteerd willen worden, erbij horen, deel uitmaken van de groep). Damen onderscheidt ook 'verantwoordelijkheidsdispositie': op een morele en verantwoordelijke manier macht inzetten voor het belang van het collectief (Damen, 2007). Op basis van deze inzichten hebben wij de vraag: 'Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van belang bij het aangaan van allianties en netwerken?', verder verdiept:

- Wat zijn doorslaggevende beweegredenen: inhoudelijke of persoonlijke beweegredenen? Hoe verhouden die zich tot elkaar?
- Op welke momenten bedienen bestuurders zich van rationele dan wel andersoortige beweegredenen?

De antwoorden op deze vragen komen tot uiting in de volgende conclusies:

- Persoonsgebonden beweegredenen en persoonlijke dilemma's bepalen ook in belangrijke mate de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden.
- Het gaat om inhoud én persoonlijke ambitie, om ratio én emotie; op de bühne moet het verhaal 'rond' zijn.
- Bestuurders verbinden retoriek en realiteit: met verhalen maken zij de werkelijkheid

Persoonsgebonden beweegredenen en persoonlijke dilemma's bepalen de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Op basis van onze analyse trekken wij de conclusie dat persoonlijke overtuigingen en drijfveren naast 'harde' wetenschappelijke argumentaties een essentiële rol spelen. We zagen dat beweegredenen slechts voor ca. 15% bestaan uit 'harde argumentaties'.

De meest genoemde argumenten hebben betrekking op maximaal gebruikmaken van aanvullende competenties, en op bundelen van kracht en macht. Ongeveer 40% van de beweegredenen bestaat uit persoonlijke overtuigingen van bestuurders over 'hoe het werkt'. De persoonlijke overtuigingen van bestuurders kennen daarbij grote verschillen. Bestuurders hebben allemaal hun persoonlijke lessen over samenwerking geleerd. Ze zijn gevormd binnen en buiten de context van de sector waarin zij werken. Die persoonlijke lessen bepalen mede hun opstelling. Ongeveer 40% van de uitspraken kan getypeerd worden als persoonlijke drijfveren. Ook bestuurders die als schoolvoorbeeld dienen bij samenwerkingsverbanden worden voornamelijk gedreven door macht en prestatiedrang. Van alle in dit onderzoek geïdentificeerde uitspraken van bestuurders die verwijzen naar drijfveren heeft 30% betrekking op machtsmotivatie, 35% op prestatiemotivatie, 14% op affiliatiemotivatie en 21% op verantwoordelijkheidsdispositie. Bij vijf bestuurders scoort machtsmotivatie het hoogst en voor vijf bestuurders scoort prestatiemotivatie het hoogst. Bij geen enkele bestuurder scoort affiliatiemotivatie of verantwoordelijkheidsdispositie het hoogst.

De analyse van argumenten, overtuigingen en drijfveren laat zien dat in samenwerkingsverbanden rationele argumenten slechts een beperkt deel van de beweegredenen vormen. Er is een groot aantal persoonlijke beweegredenen, waaronder macht, autonomie, een prestatie willen leveren, engagement, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en persoonlijke reputatie, dat een belangrijke rol speelt.

Ook de analyse van dilemma's heeft geleerd dat bestuurders worden gedreven door persoonlijke vraagstukken in samenwerkingsverbanden. Het gaat dan om dilemma's op gebied van visie op samenwerken, persoonlijke positionering, stijl van opereren in een context van samenwerking en de relatie met partners.

Iedere bestuurder heeft een aantal specifieke en persoonlijke afwegingen en dilemma's bij het aangaan en acteren in allianties en netwerken. Ervaren bestuurders zijn gewend om met deze afwegingen en dilemma's om te gaan; ze beschouwen het als een onderdeel van hun vak. Zij kunnen bij mogelijke tegenstrijdigheden en dilemma's ook goed aangeven wat ze beschouwen als hun persoonlijke 'taaiere vraagstukken'.

Ratio en emotie: op de bühne moet het verhaal 'rond' zijn

Veel mensen denken dat bestuurders die de verantwoordelijkheid dragen om grote, complexe, maatschappelijk belangrijke organisaties te leiden over bijzondere eigenschappen beschikken, en beslissingen nemen op basis van puur rationele overwegingen en wat naar algemene wetenschappelijke inzichten 'het beste voor de organisatie is'. Het al aangetoond dat dit niet het geval is, onder andere door Kets de Vries, die leiderschap ontraadselt (2001). Ook Damen toonde al aan dat bestuurders zich onderscheiden door een grote machtmotivatie en een grote prestatiemotivatie (Damen, 2007). Ook in de literatuur over corporate governance is hier onderzoek naar gedaan en ook daar komt men tot de conclusie dat irrationaliteit van top bestuurders een gegeven is en een belangrijke rol speelt. Sterker nog, het is een van de redenen voor corporate governance (Jong, A. de, 2007). Hierbij moet worden onderkend dat ook die toezichthouders zelf weer irrationeel gedrag vertonen. Daarmee is psychologisch onderzoek ook van toepassing op bestuurders. Ook bij hen stuurt het onbewuste een deel van het gedrag (Dijksterhuis, 2007).

Bestuurders zijn net mensen. Bestuurders zijn zich er ook van bewust dat zij naast rationele ook emotionele en persoonlijke beweegredenen hanteren bij hun beslissingen over samenwerkingsverbanden; je kunt de persoon en de functionaris niet scheiden. Toch doen rationele argumenten voor bestuurders er ook toe. Zij zijn zich ervan bewust dat het verhaal dat zij vertellen wel 'rond' moet zijn, want 'op het podium' moet het verhaal in rationele termen verteld kunnen worden. Ze doen daarom hun best om het verhaal in rationele termen te verwoorden, wetend dat emotionele factoren en persoonlijke drijfveren bepalend zijn. Het is immers niet geaccepteerd om op de 'bühne' deze emoties als argument te gebruiken. Ook zaken als persoonlijke klik en 'what's in it for me' spelen een belangrijke rol, zonder dat dit publiekelijk wordt geuit.

Retoriek en realiteit: verhalen maken de werkelijkheid

De essentie van onze onderzoeksaanpak is het onbevragen vragen stellen aan bestuurders die op het gebied van samenwerking een reputatie hebben. Bij die

onbevangingheid hoort dat we goed hebben geluisterd, hebben doorgevraagd en hebben geprobeerd te begrijpen. In de analyse hebben we deze gesprekken tegen het licht gehouden en proberen te 'doorzien'. Daarbij weten we dat er een verschil is tussen wat gezegd wordt en wat mensen feitelijk doen, het verschil tussen 'espoused theory' en 'theory in use' (Argyris, 1993).

Als we op ons onderzoek terugblikken, wordt ons duidelijk dat de retoriek bij bestuurders een uiterst belangrijke plaats inneemt. Het is misschien wel een van de 'kerncompetenties' van de bestuurder die als schoolvoorbeeld voor samenwerken bekendstaat: welbespraakt anderen stimuleren, overtuigen, meenemen, enthousiasmeren. Samenwerken neemt daarbij een belangrijke plaats in, gezien de intensieve aandacht die dit instrument momenteel in managementkringen krijgt én de positieve connotatie die het over het algemeen heeft. Als je bestuurders dus vraagt naar hun beweegredenen om samen te werken en dat ook nog onbevanging doet, krijg je een mooi verhaal.

Samenwerking lijkt onvermijdelijk en uitermate belangrijk. Er zijn veel onderzoekers, futurologen, adviseurs en 'opinion leaders' die samenwerking in allianties en netwerken prediken. Zelfs het vierde kabinet Balkenende heeft het precies in de periode dat dit onderzoek plaatsvindt tot motto verheven: *Samen werken, samen leven*. Het lijkt dat samenwerken daarmee een soort ideaalbeeld en onderstroom wordt, waar je bijna niet tegen kunt zijn.

In onze gesprekken spelen bestuurders welbespraakt in op deze onderstroom. Zij lijken daarbij de verhalen over samenwerken als instrument te gebruiken. Dit sluit aan bij de theorie van Boje over de 'story telling organization' (1991, p. 106). Het vertellen van verhalen ziet hij als een belangrijk middel om betekenis te geven: 'In organizations, story telling is the preferred sensemaking currency of human relationships among internal and external stakeholders.'

Bestuurders hebben een groot aantal verhalen, argumentaties en overtuigingen paraat die over het algemeen het belang van samenwerken benadrukken. Het gaat dan om de voordelen van allianties en netwerken, om het belang van vertrouwen, het plezier van werken met gelijkgestemden, de euforie als dat resultaat oplevert, de soms verslavende werking van het aangaan van samenwerkingsverbanden, de kick van het samenwerkingsspel. Soms gaat het ook over de afkeer van fusies, van te grote organisaties met hun onvermijdelijke bureaucratie, en het gegeven dat die

fusies vaak veel negatieve ‘bijvangst’ hebben en vaak mislukken. Het gaat over het professioneel spelen van het bestuurlijke spel, het belang van transparantie daarbij, de volhardendheid die erbij hoort.

Uiteraard komen in gesprekken ook de frustraties, stroperigheid, machtsspelletjes, mislukkingen, lessen, dilemma's en problemen aan de orde. Een alleen maar positief verhaal is immers ongeloofwaardig, want we kennen allemaal de taaie praktijk van samenwerken en samenwerkingsverbanden. Ook blijkt uit de gesprekken met de partners en collega's dat er verschillende percepties zijn ('Samenwerken? Hij? Wie heeft je dat toch wijsgemaakt?').

De realiteit is dat bestuurders (uiteraard) niet alleen samenwerken vanuit het hiervoor geschetste ideaalbeeld. Het biedt hun ook veel mogelijkheden om hun positie, strategisch of persoonlijk, te versterken. De bestuurders die als casestudie meedoen aan het onderzoek hebben allemaal ook een sterke persoonlijke geldingsdrang.

Dat uit zich in positie willen hebben, in sterk gericht zijn op prestatie, op het belang dat zij hechten aan hun persoonlijke reputatie, het ertoe willen doen. Ze zijn graag de baas of op zijn minst invloedrijk. Veelal kunnen ze er niet goed tegen als anderen bazig gedrag jegens hen vertonen.

Hoe moeten we de spanning lezen die we zien tussen de retoriek en de realiteit? Zijn de bestuurders die we spraken dan 'wolven in schaapskleren'? Praten ze mooi over samenwerken, maar zijn ze ondertussen alleen maar bezig de positie van hun organisatie en hun persoonlijke positie te versterken?

De bestuurders die wij spraken verliezen het eigenbelang zeker niet uit het oog, integendeel, ze zijn er strategisch mee bezig. Tegelijkertijd doen ze dat niet op een platte en botte manier. Ze verdiepen zich heel goed in de andere persoon en zijn organisatie, zijn op zoek naar hoe het daar werkt en proberen te combineren. En ze hebben allemaal nog een belangrijke eigenschap: het zijn charmante mensen. Ze hebben het vermogen zich te verplaatsen in de ander en geïnteresseerd te zijn. Over het algemeen zijn het mensen met wie je niet snel ruzie krijgt. En die eigenschap is uitermate waardevol als het gaat om het acteren in samenwerkingsverbanden.

10.2 Bestuurderskunde, op basis van impliciete spelregels

Met de terreinverkenning in deel I in gedachten lijkt er reden te zijn om aan te nemen dat in omgevingen van allianties en netwerken specifieke spelregels gelden. In het oog springt het werk van De Bruijn en Ten Heuvelhof (2004). Op grond van hun werk kunnen verschillende belangrijke en specifieke spelregels geïdentificeerd worden. Spelregels die voortkomen uit de pluriformiteit van netwerken, de geslotenheid van de spelers en hun interdependentie. Ook het onderzoek naar de specifieke kenmerken van omgevingen van allianties en netwerken biedt daartoe aanknopingspunten. In dit onderzoek is de vraag echter niet gericht op de spelregels die er zijn, maar op de spelregels die door bestuurders van belang worden geacht. Bestuurders hebben, bewust of onbewust, een beeld van wat ze moeten doen om succesvol te zijn in omgevingen van allianties en netwerken en van de soort spelregels die ze daarbij moeten hanteren.

De onderzoeksvraag 'Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?' hebben wij op basis van de terreinverkenning verdiept:

- Is er onder bestuurders sprake van een gemeenschappelijke set spelregels? Zou er iets kunnen zijn als 'bestuurderskunde' in samenwerkingsverbanden?
- Gaat het om spelregels van de hiërarchie of om die van het netwerk?
- Hoe gaan bestuurders om met het dilemma samenwerken of competitie?

De antwoorden op deze vragen komen tot uiting in de volgende conclusies:

- De grote mate van overeenkomst tussen de praktijkmodellen die bestuurders hanteren in samenwerkingsverbanden wijzen op het bestaan van 'bestuurderskunde', dat veel kenmerken heeft van tacit knowledge
- Samenwerking leidt tot de ontmoeting van verschillende werkelijkheidsdefinities: omgaan met onzekerheid en ambiguïteit is daarbij de grote opgave
- Er zit spanning tussen 'collaborative leaders' en bestuurders; verschil in positie leidt tot verschil in gehanteerde spelregels.
- Een aspect van goed bestuurderschap omvat volgens bestuurders het kunnen omgaan met dilemma's zoals samenwerken of concurreren

Bestuurderskunde: tacit knowledge

Op basis van ons onderzoek blijkt dat er inderdaad een gemeenschappelijke set spelregels voor het opereren in samenwerkingsverbanden bestaat. Er lijkt

inderdaad zoiets te zijn als 'bestuurderskunde'. Bestuurders met een reputatie op het gebied van samenwerken hebben een gemeenschappelijke set gedrags- en spelregels die ze hanteren in samenwerkingsverbanden. Dit ondanks grote verschillen in achtergrond, opleiding, ervaring en persoonlijkheid.

De gemeenschappelijke praktijkmodellen van bestuurders hebben betrekking op de volgende onderwerpen over samenwerken. Bestuurders:

- beschouwen samenwerkingsverbanden als een instrument;
- zijn doordrongen van hun persoonlijke betekenis voor en in samenwerkingsrelaties;
- begrijpen dat het proces om te komen tot een samenwerkingsverband ertoe doet en geven bewust vorm en inhoud aan dat proces;
- bouwen zorgvuldig een passende relatie op met partners;
- nemen bij het maken van keuzes de context serieus;
- leren, reflecteren en professionaliseren op het gebied van samenwerken.

Op basis van die gemeenschappelijke visies kan een 'ideaalbeeld' opgebouwd worden van de manier waarop bestuurders het samenwerkingsspel spelen. Dit beeld bestaat uit strategische elementen, elementen die te maken hebben met resultaatgerichtheid en met het omgaan met vertrouwen. Deze gemeenschappelijke elementen geven inzicht in hoe bestuurders het samenwerkingsspel menen te moeten spelen. Op basis van onze analyse van de individuele denk- en werkpatronen van bestuurders in samenwerkingsverbanden komen wij tot de conclusie dat iedere bestuurder zijn eigen specifieke denk- en werkpatronen heeft in relatie tot samenwerkingsverbanden. Deze denk- en werkpatronen zijn wel te typeren. Als het gaat om samenwerkingsverbanden zien wij de volgende drie typen voorkeurstijlen, die we hebben omschreven als *de strateeg*, *de netwerker*, en *de procesregisseur*. De bestuurders in ons onderzoek kunnen wel worden getypeerd als een van deze archetypen, maar combineren bijna zonder uitzondering elementen uit de verschillende voorkeurstijlen. Het 'pure' archetype zijn wij niet tegengekomen, en geen van de bestuurders staat alleen model voor een van de typen.

We hebben gezien dat bestuurders sterke overtuigingen hebben over samenwerken, en dat er feitelijk praktijkmodellen zijn voor bestuurlijk handelen in samenwerkingsverbanden. Die praktijkmodellen hebben de bestuurders veelal opgebouwd door eerdere ervaringen, en mogelijk door erover na te denken en er al dan niet met collega-bestuurders of buitenstaanders over van gedachten te wisselen. Interessant

voor ons is dat die gemeenschappelijke praktijkmodellen er zijn, terwijl ze niet ergens vooraf zijn beschreven. Blijkbaar is er zo iets als impliciete of 'tacit' kennis bij bestuurders over de manier van handelen in samenwerkingsverbanden. Met dit onderzoek hebben we vermoedelijk slechts een deel van deze tacit kennis blootgelegd. Het zou interessant zijn om hier nog dieper in te duiken.

De ontmoeting van verschillende werkelijkheidsdefinities: omgaan met onzekerheid en ambiguïteit

Het aangaan van een samenwerkingsverband is voor bestuurders en andere deelnemers een bijzondere vorm van organiseren. Het gebeurt aan de grens van de eigen organisatie, en in die zin is het altijd een ontmoeting tussen verschillende werkelijkheidsdefinities. Wij zagen ook dat er sprake is van verschillende mentale modellen, overtuigingen en aannames, die zo diep geworteld zijn dat ze als vanzelfsprekend beschouwd worden.

Het gaat eigenlijk om een ontmoeting van (interne) onzekerheid en (externe) ambiguïteit (zie ook Noordegraaf en Van der Steen, 2001, p. 18). Daarbij kunnen we **onzekerheid** definiëren als 'onwetendheid', 'gebrek aan precisie in verwachtingen' en 'risico's', waarbij wordt uitgegaan van 'informatietekort'. Onzekerheid wordt ook wel gelijkgesteld met onduidelijke of onvoorspelbare consequenties. Ze veronderstelt kenbare preferenties, kenbare alternatieven en kenbare consequenties. De onvoorspelbaarheid van de consequenties kan worden opgelost door verdere inventarisatie en door verdere informatievergaring.

Een synoniem voor het woord **ambiguïteit** is 'dubbelzinnigheid'. Daarmee wordt bedoeld dat zaken niet duidelijk zijn, maar voor meerdere interpretaties vatbaar, waarbij de betekenissen dikwijls nog onderling strijdig zijn ook. Vanwege het genoemde dubbelzinnige karakter omschrijft Weick **ambiguïteit** als 'een doorgaande stroom die tegelijkertijd meerdere verschillende interpretaties ondersteunt' en als 'verwarring' of 'meerstemmigheid' (1995, p. 87). March ziet het begrip als 'een gebrek aan helderheid in consistentie in realiteit, causaliteit en intentionaliteit' (1994, p. 178).

Alle bestuurders zijn zich er terdege van bewust dat ze bij het aangaan van samenwerkingsverbanden uitermate zorgvuldig moeten organiseren in de zin van Weick. Overigens merken we daarbij ook op dat bestuurders dit verschillend waarderen. Waar de een zegt dat dit vooral 'transactiekosten' zijn en je eigenlijk

zo snel mogelijk moet kunnen gaan vertrouwen op routines gebaseerd op een gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinitie, zou de ander willen dat hij altijd, ook intern, zo zorgvuldig zou organiseren.

Bij samenwerkingsverbanden moeten bestuurders tegelijkertijd omgaan met onzekerheid én ambiguïteit. De onzekerheid wordt veelal vanuit de eigen organisatie gevoed: Wat zijn hun strategische ambities en hoe passen ze bij de onze? Wat kunnen ze echt? Wat gaat dat dan opleveren? Wat is de optimale samenwerkingsvorm? Zijn er betere alternatieven? Dit zijn vragen die door informatievergaring beantwoord kunnen worden. Tegelijkertijd is er die ontmoeting tussen verschillende werkelijkheden. Dan gaat het om vragen als: Welke veronderstellingen hebben zij over samenwerking? Wat is hun beeld van het begrip gelijkwaardigheid? Wat betekenen succes en falen? Wat is het ergste wat hun kan overkomen? Hoe nemen ze beslissingen en welke spelregels gelden daarbij? Welk belang hechten ze aan duidelijkheid en hiërarchie? Deze vragen kunnen niet door informatievergaring beantwoord worden, maar alleen door met elkaar in gesprek te gaan, door samen aan de slag te gaan, elkaar vragen te stellen en het aantal mogelijke betekenissen van iets gezamenlijk terug te brengen door er betekenis aan te geven vanuit referentiekaders. Dat is dan een belangrijke opgave voor bestuurders aan de bestuurstafel.

Er zit spanning tussen 'collaborative leaders' en bestuurders

Bij de vraag naar 'spelregels van de hiërarchie' of 'spelregels van het netwerk' vinden we het onderscheid interessant dat in de theorie gemaakt wordt tussen zogenoemde 'collaborative leaders' en onze observaties van bestuurders.

In de literatuur kwamen we bij verschillende onderzoekers het begrip 'collaborative leadership' tegen. Schruijer (2007, p. 212) geeft de volgende definitie van collaborative leaders: 'Collaborative leaders (Chrislip en Larson, 1994) zijn personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden (Cummings en Worley, 1993; Vansina, Taillieu en Schruijer, 1998; Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998; Schruijer en Vansina, 2004; Termeer 2006). De kern van dergelijk leiderschap is te omschrijven als 'creating and maintaining conditions for getting the most out of diversity enabling the different parties to realize their objectives' (Schruijer, Taillieu en Vansina, 1998).

Schruijer beschrijft de essentie van leiderschap in samenwerkingsverbanden als het ontwikkelen en onderhouden van condities om het meeste uit variëteit in perspectief te halen; als de vaardigheid partijen aan tafel te brengen en tegelijkertijd mogelijk te maken dat de verschillende partijen hun doelen realiseren. Het gaat om erkenning van en respect voor de diversiteit. Dit heeft geleid tot een nieuw paradigma over leiderschap. Leiderschap in samenwerkingsverbanden is een procesrol. Deze identificeert relevante partijen, brengt en houdt hen aan tafel en helpt hen constructief met elkaar samen te werken. Leiders hebben geen formele autoriteit of een machtspositie, en proberen die ook niet te bereiken. Ze proberen machts- en statusverschillen tussen partijen zo klein mogelijk te maken; ze ontwikkelen aandacht voor de wederzijdse afhankelijkheid en het waarderen van verschillen. Ze koesteren de omstandigheden die tot vertrouwen leiden (zie ook Vansina, 1999).

Schruijer identificeert een aantal generieke principes:

- de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid en de wil om vanuit een gemeenschappelijke machtsbasis te werken, om samen te construeren en om vrijwillig commitment te zoeken;
- het belang om samen vertrouwen te creëren en een veilige omgeving te creëren;
- het doel om te komen tot 'goed is goed genoeg', en niet tot onrealistische doelen;
- het geven van aandacht aan zowel de eisen van interactie binnen de groep als de interpersoonlijke relaties.

Ons onderzoek bevestigt aan de ene kant de generieke principes die Schruijer identificeert en laat aan de andere kant zien dat de bestuurder zich niet gedraagt als een 'collaborative leader'. De collaborative leader adopteert de spelregels van het netwerk ten volle. De bestuurders in dit onderzoek hanteren nu eens hiërarchische principes en dan eens de spelregels van het netwerk. Ook als zij het netwerkspel en de taal van samenwerken adopteren spelen doen zij dat vanuit een specifieke positie, met het eigenbelang als leidend principe.

We hebben de in de literatuur benoemde kenmerken van collaborative leaders in kaart gebracht en vergeleken met onze gegevens. Dat hebben we in tabel 29 op een rij gezet.

Schruijer en Vansina maken in hun artikel 'Leader, leadership and leading: from individual characteristics to relating in context' (2002, p. 869) onderscheid tussen leadership en leaders. 'The term leaders refers to an individual person enacting a particular role as a 'leader' or from a particular role exerting leadership behaviour.

TABEL 29

Kenmerken van collaborative leaders vergeleken met onze observaties

Kenmerken van collaborative leaders: personen die ...	Onze observaties over bestuurders in samenwerking
<ul style="list-style-type: none"> • Relevante partijen identificeren, deze aan tafel brengen en aan tafel houden en hen helpen constructief met elkaar samen te werken • De interacties van partners faciliteren • Geen formele autoriteit of een machtspositie hebben en die ook niet proberen te bereiken • De aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren • Niet afhankelijk zijn van positioneel gezag • Complexiteit en ambiguïteit kunnen lezen en inzetten voor het bereiken van resultaat • Aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling • Niet op de voorgrond willen treden • Respect hebben voor diversiteit • Omstandigheden ontwikkelen en bestendigen die het meest uit de diversiteit halen en daarmee verschillende partijen de mogelijkheid bieden hun doelen te realiseren • Proberen machts- en statusverschillen tussen partijen zo klein mogelijk te maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurders nemen initiatief om partijen bijeen te brengen, maar voorzover dit in het verlengde van hun doelen en belangen ligt • Bestuurders kunnen de interactie faciliteren, zeker bestuurders die over de vaardigheden van procesmanagement beschikken • Bestuurders hebben naar hun aard formele autoriteit en willen een machtspositie innemen als die bijdraagt tot hun doelstellingen • Bestuurders kunnen verschillende belangen wel hanteren, maar bewaken vooral ook hun eigen belangen • Bestuurders werken altijd vanuit de positie die ze bekleden. Die kan door henzelf en door anderen niet ontkend worden • Dit is eveneens een van de kwaliteiten van de bestuurders in dit onderzoek • Dit kunnen de bestuurders die als case dienden relatief goed • Over het algemeen willen de bestuurders zeker in geval van succes, wel op de voorgrond treden • Dit klopt voor de bestuurders die als case dienden • De bestuurders willen inderdaad dat de partners hun doelen realiseren; daartoe kan diversiteit een middel zijn, maar dat hoeft niet • Dit is inderdaad wat bestuurders proberen te doen, waarbij ze er niet voor schromen ook hun macht te gebruiken als dat nodig is

The term 'leadership' refers to a function, which can be but is not necessarily fulfilled by a person.' In samenwerkingsverbanden is in ieder geval leadership nodig, maar het hoeft niet per se door de formele 'leaders' uitgeoefend te worden. Sterker nog: bij voorkeur niet, want de formele bestuurders dienen belangen.

In tabel 31 blijkt ook dat de collaborative leaders van bestuurders verschillen door dat de collaborative leaders:

- geen formele autoriteit of machtspositie hebben en die ook niet proberen te bereiken;
- niet afhankelijk zijn van positioneel gezag;
- niet op de voorgrond willen treden.

Een belangrijk verschil is ook dat de collaborative leader belangeloos acteert, terwijl de bestuurder van een van de betrokken organisaties altijd een organisatie en persoonlijk belang heeft. Collaborative leaders kunnen van belang zijn bij de totstandkoming van samenwerkingsverbanden, maar de rol die zij daarin vervullen verschilt in sterke mate van de rol die bestuurders daarin vervullen. In de samenwerkingsverbanden die door de bestuurders in dit onderzoek naar voren zijn gebracht blijkt dat in slechts twee van de tien samenwerkingsverbanden sprake is van betrokkenheid van een collaborative leader. Ook zien we dat deze bestuurders blijkbaar bij voorkeur niet uitgaan van of werken met deze ‘collaborative leaders’ en bij voorkeur zelf samen met andere eindverantwoordelijke bestuurders een sleutelrol vervullen in de samenwerking.

‘Collaborative leaders’ blijven altijd afhankelijk van de bestuurders van de betrokken organisaties. Bovendien kunnen bestuurders de collaborative leaders níet serieus nemen en zelfs terzijde schuiven.

Goed bestuurderschap betekent kunnen omgaan met dilemma’s

Op basis van de theoretische terreinverkenning stelden wij ons de vraag hoe bestuurders omgaan met het dilemma samenwerken versus competitie. Dit mede op basis van Hoebeke (2004) die bij de paradox van samenwerken en competitie aangeeft dat ieders identiteit sociaal is gedetermineerd door anderen. Iedereen is gefascineerd door anderen omdat ze je helpen jezelf te ontdekken. Tegelijkertijd ben je bang voor de anderen, omdat ze een bedreiging voor je kunnen vormen.

Als je verschillend bent, kun je goed samenwerken (je bent complementair) en tegelijkertijd moeilijk samenwerken (het is moeilijker om elkaar te begrijpen). Deze paradox creëert een grote ambiguïteit, omdat de werkelijke basis voor samenwerking juist verschillen tussen partijen zijn, terwijl de basis voor competitie juist overeenkomsten zijn; naarmate je meer hetzelfde bent, wordt de competitie groter.

Het is uiteraard niet nieuw dat bestuurders goed moeten kunnen omgaan met dilemma's. Dilemma's horen bij organiseren omdat er altijd andere zienswijzen en werkelijkheidsdefinities aan de orde zijn. In een omgeving van samenwerking wordt een extra beroep gedaan op het vermogen van bestuurders met dilemma's om te gaan. Dat houdt verband met een aantal kenmerken die samenwerking voor bestuurders bijzonder maken, namelijk:

- een onduidelijk machtscentrum;
- een grote mate van interdependentie;
- de samenwerking als 'nieuwe werkelijkheid';
- een grote mate van heterogeniteit.

Uit de hierboven beschreven paradox komen dan ook veel dilemma's voort, die we in de analyse uitgebreid beschreven hebben. Als bestuurders willen samenwerken, moeten ze met deze dilemma's goed om kunnen gaan, nog beter dan binnen de eigen organisatie, waar de paradox van de centrifugale en centripetale krachten zeer sterk aanwezig is.

Samenwerken vraagt van een bestuurder een grote mate van balanceerkunst. Hij moet op vele plekken de balans bewaken: tussen 'binnen' en 'buiten', tussen eigenbelang en de belangen van de partners, tussen inhoud en proces, tussen bedrijfskundige logica en intuïtie en gevoel, tussen persoonlijk belang en organisatiebelang. Meurs en Noordegraaf gaven al aan dat er al te vaak naar simpele managementoplossingen wordt gegrepen (Meurs en Noordegraaf, 2001). Anders gezegd, als je managers alleen instrumenteel opleidt, doe je hen én de echte complexiteit tekort. Bovendien wordt daarmee de schijn van houvast gecreëerd.

De werkelijkheid in organisaties en het toenemende aantal samenwerkingsverbanden is er een van onzekerheid én ambiguïteit. Het is de opgave van bestuurders om zowel informatie te verzamelen en onzekerheid te reduceren als in gesprek te blijven om verschillende werkelijkheidsdefinities op elkaar af te stemmen. Dat vraagt niet alleen technisch-inhoudelijke kennis en kunde, maar zeker ook bestuurlijke balanceerkunst.

En de bestuurder neemt in ieder situatie zichzelf, zijn eigen overtuigingen en drijfveren mee. Daarmee definieert hij ook zijn eigen context en werkelijkheid. Daarmee omgaan is de crux van goed besturen in samenwerking.

10.3 In een specifieke context speelruimte creëren voor het realiseren van eigenbelang

De onderzoeksvraag ‘Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in allianties en netwerken?’ hebben wij op basis van de terreinverkenning verdiept:

- Welke betekenis heeft de bestuurder in relatie tot de organisatiecontext waarin hij opereert? Is de bestuurder uitvoerder van de organisatiestrategie?, is hij een rationeel denkende en handelende speler, of zijn zijn persoonlijke en individuele aspiraties vertrekpunt voor samenwerking?
- Hoe vindt de wisselwerking tussen de bestuurder en zijn omgeving plaats?

In de terreinverkenning hebben we verschillende stromingen geïdentificeerd in de benadering van allianties en netwerken. We hebben geconstateerd dat in de literatuur over samenwerking een dominante stroming is die de actor buiten beschouwing laat. Ook ons boek ‘Organiseren tussen organisaties’ (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005) is in deze traditie geschreven. Uitvoering van dit onderzoek leert ons dat deze benadering van allianties en netwerken bruikbare handreikingen oplevert, maar zonder combinatie met het actorperspectief slechts beperkt tot betekenisvolle verklaringen van allianties en netwerken zal leiden. Binnen de context bepalen de spelers het spel en dit inzicht moet een belangrijke ingrediënt zijn voor theorievorming en praktijkmodellen over allianties en netwerken. De antwoorden op de gestelde vragen lopen langs drie denklijnen:

- Het actorperspectief is essentieel in de beschouwing van samenwerkingsrelaties.
- De context beïnvloedt het handelen van de bestuurder op een herkenbare manier.
- De bestuurder is actor in context; hij en zijn omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds.

Op grond van dit onderzoek trekken we de conclusie dat de spelers het spel maken en dat dit inzicht een belangrijk ingrediënt moet zijn voor theorievorming en praktijkmodellen over allianties en netwerken. Onze conclusies met betrekking tot ‘actor in context’ lopen langs drie denklijnen:

- Het actorperspectief is essentieel in de beschouwing van samenwerkingsrelaties.
- De context beïnvloedt het handelen van de bestuurder.
- De bestuurder en zijn omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds.

Het actorperspectief is essentieel in de beschouwing van samenwerkingsrelaties
We zijn van mening dat het actorperspectief essentieel is voor het begrijpen van het verschijnsel van allianties en netwerken. We zien dat bestuurders a) nauw

betrokken zijn bij samenwerkingsrelaties, b) er nadrukkelijk hun stempel op drukken, en c) daarin ook hun eigen belang doen gelden.

Bij veel samenwerkingsinitiatieven zijn bestuurders nauw betrokken. Dat geldt vooral voor de strategische samenwerkingsrelaties waarop we ons in dit onderzoek hebben gericht. Samenwerkingsrelaties blijken een belangrijk instrument te zijn voor bestuurders. Dikwijls ontspruiten samenwerkingsrelaties aan het netwerk van de bestuurder. We hebben gezien dat bepaalde bestuurders zich intensief bewegen in netwerken: ze creëren een platform dat allerlei mogelijkheden biedt om samen te werken met andere bestuurders en hun organisaties. Bestuurders verschillen daarbij wel in stijl: de 'netwerkers' zetten vooral potjes op het vuur, de 'strategen' zetten op basis van analyses en overtuigingen 'een punt op de horizon' en zoeken daar partners bij, en de 'procesregisseurs' zetten vooral hun reputatie als probleemoplossers in.

Soms is het de bestuurder die bepaalt of een gelegenheid ook wordt aangegrepen. Een van de bestuurders geeft aan dat er elke week 'tientallen paradijsjes' zijn bureau passeren en dat hij er een paar selecteert. Bestuurders die zich na verloop van tijd meer naar de achtergrond bewegen, blijven toch nadrukkelijk betrokken bij het wel en wee van een samenwerkingsrelatie. Bestuurders zijn niet alleen betrokken bij samenwerkingsrelaties, maar hebben er ook werkelijk invloed op. Bestuurders zijn in geen geval 'uitvoerders' van de strategie van hun organisaties. Zelfs de bestuurders die kenmerken vertonen van 'strategen' en die zich bij de keuze van partners en samenwerkingsrelaties sterker laten leiden door de strategie van de organisatie die zij vertegenwoordigen, en inspelen op relevante ontwikkelingen in hun sector, geven gehoor aan hun persoonlijke voorkeuren en belangen. De bestuurders in ons onderzoek lijken veel vaardigheid te hebben ontwikkeld in het inbrengen van eigenbelang zonder dat dit tot conflict leidt. We menen te zien dat de bestuurders in ons onderzoek de kunst verstaan om hun eigenbelang in het samenwerkingsproces te dienen zonder te snel te vervallen in positioneel gedrag.

Dat is immers de grote valkuil, zo blijkt uit onderzoek (Schruijer, 2007). We hebben de indruk dat juist deze vaardigheid de bestuurder in staat stelt om namens zijn organisatie op te treden in samenwerkingsrelaties. Een niet onbelangrijke conditie daarbij is dat de bestuurder door zijn positionering aan de top van de organisatie ook de ruimte kan creëren om het belang van zijn organisatie onderhandelbaar te maken.

De context beïnvloedt het handelen van de bestuurder

We hebben veel gemeenschappelijke kenmerken gezien in opstelling en opvattingen van bestuurders over samenwerken. Niettemin laten de ontwikkelingen in de sectoren zorg en gebouwde omgeving hun sporen na in de verhalen van bestuurders, hun beweegredenen, hun patronen en de dilemma's waarmee zij te maken hebben.

Bij de analyse van de betekenis van de context hebben wij een relatie aangetroffen tussen de specifieke kenmerken van de sectoren, de daar werkende mechanismen, en de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Op basis daarvan kunnen wij vaststellen dat de context van betekenis is bij de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. De context, zowel van de sector als van de eigen organisatie, beïnvloedt de opstelling van de bestuurder en tegelijkertijd beïnvloedt de bestuurder door zijn opstelling de context: als iedereen fuseert en de bestuurder doet daaraan mee, dan versterkt hij die cyclus. Doet hij daar niet aan mee, dan vertraagt hij mogelijk de cyclus c.q. stimuleert hij het gesprek, zodat er ook alternatieven gaan gloren.

In de zorgsector is de afweging samenwerken versus fuseren een dominant thema. In elk gesprek over samenwerken komt dit thema naar voren. Het is als het ware de bril waardoor bestuurders in de zorg naar samenwerking kijken. Ze beoordelen hun partners vanuit dit perspectief. Als gevolg van marktwerking is ook het belang van de mededinging gegroeid. In de beweegredenen, patronen en dilemma's vinden we daar de sporen van terug.

Dat geldt evenzeer voor de gebouwde omgeving waar, althans in het private deel van de sector, nog in sterke mate het principe 'hun winst is ons verlies' (en vice versa) opgeld doet. Ook de bouwfraude heeft uiteraard haar sporen nagelaten als het gaat om het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Deze historische bagage, die de sector nog stevig met zich meedraagt, heeft haar weerslag op het handelingsrepertoire van de bestuurder in dit segment van de gebouwde omgeving. Waar het in de zorg vooral lijkt te gaan om onderlinge positionering en schaalvraagstukken, lijkt in de gebouwde omgeving sprake van een gevecht om het veiligstellen van een rol bij ruimtelijke opgaven.

De bestuurder en zijn omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds

Er is steeds sprake van een intensieve wisselwerking tussen de bestuurder en zijn omgeving. We zien dat de bestuurder en zijn omgeving geen losstaande entiteiten zijn. Ze staan voortdurend met elkaar in contact.

Dit is in de eerste plaats herkenbaar in een soort 'onderhandeling' tussen de bestuurder en zijn omgeving over de vrije handelingsruimte van de bestuurder. We zien dat alle bestuurders – al dan niet expliciet – voor zichzelf binnen hun context een speelruimte definiëren waarbinnen zij 'hun gang kunnen gaan', 'leuke' dingen kunnen doen met 'leuke' mensen en zo een bijdrage kunnen genereren aan persoonlijke en organisatiedoelstellingen. We zien in ons onderzoek dat bestuurders geen belangeloze samenwerkers zijn. Ze staan binnen de omgeving waarin ze opereren een specifiek persoonlijk en organisatiebelang voor, en proberen vanuit dat belang macht en invloed te verwerven. Bestuurders doen dat op verschillende manieren. Een aantal bestuurders ontwikkelt een groot relatienetwerk, anderen concentreren zich op de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, opleiding; weer anderen vergaren financiële middelen. En zij combineren deze vormen.

Buiten dat speelveld is hun handelingsvrijheid en definitiemacht beperkt en zijn de spelregels en normen van de context bepalend. Die definitieonderhandeling over speelruimte is een voortdurend aanwezige, onderliggende laag. De begrenzing van de speelruimte is tengevolge van die onderhandeling steeds in beweging. Bestuurders zoeken daarbij wel steeds de randjes van hun speelruimte op en zij boetsen hun speelruimte zodanig dat ze 'leuke' (belangrijke, betekenisvolle, innovatieve) dingen kunnen doen met 'leuke' (...) mensen.

We zien dat de bestuurder en zijn omgeving niet los van elkaar staan. Tijdens een plenaire bijeenkomst met de bestuurders uit het onderzoek werd duidelijk dat bestuurders hun context zelf construeren. In de eerste plaats feitelijk, doordat zij bijvoorbeeld door participatie in allerlei overlegstructuren bijdragen aan regelgeving en normstelling voor de sector. In de tweede plaats doordat zij hun context definiëren vanuit hun eigen wereldbeeld. Zo maakt het beginsel 'hun winst is ons verlies' het moeilijk voor private partijen in de gebouwde omgeving om gelijksoortige organisaties te zien als potentiële samenwerkingspartners. En zo maakt de dominante aandacht voor concentratie in de zorg het instellingen en verzekeraars moeilijk om samenwerking niet te zien als een voorspel voor een fusie.

Met deze conclusie, waarin we zien dat de actor in context handelt, nemen we dan ook stelling tegen benaderingen van allianties en netwerken die de actor buiten beschouwing laten. Evenzeer nemen wij stelling tegen benaderingen die de suggestie wekken dat de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden kan worden gereduceerd tot een samenspel van actoren. Het is juist de samenhangende benadering—die van actor in context (Giddens, 1979), of van habitus, veld en kapitaal (Bourdieu, 1989), of van enacted environment (Weick, 1979, 1995)—die volgens ons tot een vergroting van het inzicht in allianties en netwerken kan leiden. En we hebben daarbij gezien dat bestuurders zich bij beslissingen in allianties en netwerken laten leiden door intuïtieve, emotionele en persoonlijke overwegingen.

10.4 Het eigenbelang betekenis geven

In de theoretische verkenning wierpen wij tot slot de vraag op hoe belangrijk bestuurders zichzelf achten bij het aangaan van allianties en netwerken: ‘Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?’ Wij formuleerden hier de aanvullende vraag op welke manier bestuurders van betekenis zijn voor allianties en netwerken. De antwoorden op deze vragen komen tot uiting in de volgende conclusies:

- bestuurders zijn van doorslaggevende betekenis;
- bestuurders geven betekenis;
- bestuurders doen dingen die voor hen van betekenis zijn;
- bestuurders willen vooral samenwerken met bestuurders die ze vertrouwen en met wie het klikt.

Bestuurders zijn van doorslaggevende betekenis

Alle bestuurders hebben de overtuiging dat de persoon van de bestuurder van grote invloed is en dat hun betrokkenheid en rol van groot belang zijn voor de samenwerking. Het gaat dan om zaken als persoonlijk imago, netwerk, karaktertrekken, klik en persoonlijke ervaringen, doelen en ambitie. De persoon van de bestuurder is vrijwel altijd doorslaggevend; hij heeft een belangrijk aandeel in het definiëren van de context, zet zijn persoonlijke netwerk in, beslist op moeilijke momenten over doorgaan of stoppen, wil als hij persoonlijk betrokken is ook ‘leuke’ dingen doen met ‘leuke’ mensen, en is de verbindingspersoon naar binnen en naar buiten. Als hij het niet wil, gebeurt het niet; als hij wel wil, moet er wel een goed verhaal gemaakt worden en aan een aantal aanvullende voorwaarden worden voldaan. Als

deze bestuurders niet op deze posities hadden gezeten is het een grote vraag of hun organisaties bij deze samenwerkingsverbanden betrokken waren geraakt. De bestuurder kiest daarbij positie en opereert vanuit een mengeling van organisatie en eigenbelang; hij is met nadruk geen neutrale actor.

Onze conclusie op basis van deze analyse van de cases is dat de door ons onderzochte bestuurders allemaal van cruciale betekenis zijn voor de samenwerkingsverbanden waarin zij geopereerd hebben en die wij onderzocht hebben. Dat zeggen zij niet alleen zelf, dat zeggen ook hun collega's en hun samenwerkingspartners. Dit gaat naar ons oordeel zover dat wij concluderen dat zonder deze specifieke bestuurders het anders was gelopen. Daaruit blijkt dat de persoonlijke betekenis van bestuurders voor samenwerkingsverbanden essentieel is.

Bestuurders geven betekenis

Wanneer we terugkijken op het onderzoek, moeten we constateren dat het begrip 'sensemaking' van Weick (1979, 1995) ons veel houvast geeft bij het verklaren van wat wij hebben gezien. In de plenaire bijeenkomst die wij met de bestuurders hielden, kwam ter tafel wat nu zo bijzonder is aan de opstelling van de bestuurder wanneer hij opereert in samenwerkingsverbanden. Een aantal beelden van de bestuurders bleek teruggevoerd te kunnen worden op een gedeelde opvatting. De bestuurders gaven aan dat zij bij de ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie zeer gefocust zijn op de kwaliteit van de relatie. Zij zeiden ook dat zij bij de communicatie met de partners een grote mate van zorgvuldigheid in acht nemen. Die zorgvuldigheid is vooral een conditie om elkaar te verleiden om kenbaar te maken hoe men tegen de wereld aankijkt en op grond daarvan beter te kunnen begrijpen wat de partner beweegt. Bestuurders waren van mening dat zij in een context van samenwerking zorgvuldiger zijn dan doorgaans in hun eigen organisaties. In hun eigen organisaties is naar hun zeggen toch sprake van routines en ingesleten gedrag. Wat de bestuurders hiermee in feite aangeven is dat samenwerking vooral is gebaseerd op onderlinge interactie.

Samenwerken oefent op de bestuurder een grote aantrekkingskracht uit. Een van de redenen daarvoor is dat samenwerken de bestuurder in staat stelt met een leeg vel te starten, vanuit het niets tot iets te geraken, aanvankelijk zonder de ballast van de organisatie die hij vertegenwoordigt.

Weick stelt dat sensemaking zinvolle omgevingen creëert. Voor Weick is er een directe relatie tussen zijn begrip 'sensemaking' en het begrip 'enactment', dat geïnterpreteerd kan worden als 'het tussen haakjes plaatsen' ('bracketing and construction'). Bij sensemaking gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar om het creëren van een zinvolle omgeving. Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid: 'Managers construct, rearrange, single out, and demolish many 'objective' features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints' (Weick, 1995, p. 243).

De interactie met potentiële partners creëert een ruimte waarin strategie en uitvoering, denken en doen, pionieren en realiseren dicht bij elkaar liggen, althans dichter bij elkaar dan in veel van de bureaucratieën waaraan hij leiding geeft. Samenwerken stelt hem in staat om in interactie met vakgenoten (bestuurders) nieuwe omgevingen te creëren.

Bestuurders doen dingen die voor hen van betekenis zijn

Eerder in deze studie hebben we al een voorbeeld gegeven van geheel verschillende opvattingen van twee bestuurders over de optimale randvoorwaarden voor innovatie. De ene bestuurder is van mening dat innovaties vooral tot stand komen in kleine, informele omgevingen, de andere bestuurder voert aan dat voor echte innovatie een minimale schaalgrootte, soms zelfs 'wereldschaal' vereist is. Over samenwerkingsrelaties hebben bestuurders ook verschillende opvattingen: de ene bestuurder zou op basis van een andere constructie van de werkelijkheid én interactie met andere specifieke bestuurders tot andere soorten samenwerkingsrelaties komen dan de andere bestuurder. Ook heeft iedere bestuurder onderwerpen en kwesties die voor hem van speciale betekenis zijn; dingen waar hij voor staat en waar hij iets in en voor wil betekenen. Vanuit die betekenis geeft hij samenwerkingsrelaties vorm en inhoud.

Weick (1979) zegt dat sensemaking gefundeerd is in identiteitsconstructie. Met andere woorden, als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn. Dit zien we nadrukkelijk terug bij onze bestuurders, opererend in samenwerkingsverbanden.

Omdat een samenwerkingsrelatie het resultaat is van een proces van betekenisgeving en daarmee een samenspel is van uiteenlopende wereldbeelden, die in zichzelf

al een werkelijkheidsconstructie zijn, is er geen vanzelfsprekende, objectieve relatie tussen het doel van de samenwerking en haar vormgeving. De beste samenwerkingsrelatie is niet zozeer het gevolg van een rationele beoordeling van context, strategie en doelstellingen (contingentie), maar eerder een pragmatische oplossing voor de confrontatie van de werkelijkheidsconstructies en ambities van bestuurders.

Weick stelt ook dat sensemaking meer wordt bepaald door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid. Mensen zijn niet gericht op de nauwkeurige analyse van een situatie, maar op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie. Daarin zien we Weicks pragmatische filosofie: waar is, wat werkt. In de filosofie van Weick is het proces van betekenisgeving ook een continu proces. Uitspraken van de bestuurders leveren het bewijs voor deze stelling als zij op grond van hun ervaringen vaststellen dat een samenwerking haar eigen dynamiek ontwikkelt. Het wordt een nieuwe omgeving die ook verder weg kan komen te staan van de moederorganisaties waaruit ze is voortgekomen. Zo is de 'beste' samenwerkingsrelatie een constructie die aan voortdurende verandering onderhevig is en steeds om hernieuwde betekenisgeving vraagt.

Bestuurders willen vooral samenwerken met bestuurders die ze vertrouwen en met wie het klikt

Anders dan de rationele benadering van strategie en management, waarbij wordt aangenomen dat partnerkeuze het resultaat is van een objectieve beoordeling van complementaire strategieën en assets van organisaties, toont ons onderzoek aan dat de bestuurders nadrukkelijk zelf de keuze van de partners bepalen: ze werken het liefst samen met partners die ze vertrouwen en die afkomstig zijn uit hun persoonlijke netwerk. Zelfs de 'strategen' in ons onderzoek, die zich meer laten leiden door de strategische keuzes van hun organisaties, zullen uiteindelijk niet gaan voor een samenwerkingsrelatie waarin het niet klikt tussen de bestuurders.

Het aspect van vertrouwen ligt complex in de samenwerking tussen publieke partijen in de gebouwde omgeving. Omdat veel samenwerkingsrelaties in die omgeving niet vrijwillig zijn en soms wettelijk verplicht, is het nauwelijks mogelijk om te kiezen. Toch zien we bestuurders ook in die situaties acteren vanuit een behoefte aan interpersoonlijk vertrouwen en persoonlijke klik. Bijvoorbeeld doordat ze in een min of meer gedwongen samenwerking bij gebrek aan interpersoonlijk vertrouwen een collega naar voren schuiven of de omstandigheden zodanig beïnvloeden, dat de samenwerking een lagere prioriteit krijgt of naar een later tijdstip wordt uitgesteld.

In haar bijdrage over het thema vertrouwen geeft Scholtes (2006) aan dat vertrouwen niet is gebaseerd op altruïsme. Dit vinden we in sterke mate terug in ons onderzoek. In navolging van Nooteboom (2006) stelt Scholtes dat er bij vertrouwen ook sprake is van calculatie; het is een middel om het eigen doel te bereiken, om interacties mogelijk te maken, zonder hoge transactiekosten. Bestuurders geven aan dat samenwerken met iemand die je niet vertrouwt, leidt tot veel 'gedoe' en negatieve energie. Bestuurders zijn zich steeds bewust van het eigenbelang, en vertrouwenwekkend gedrag ('trusting intentions' zoals McKnight en Chervany (2001) het noemen) wordt doelbewust ingezet.

De ontwikkeling van een beter interpersoonlijk vertrouwen is overigens een voorwaarde voor het ontstaan van een samenwerkingsrelatie, maar geen garantie dat feitelijk een samenwerkingsrelatie zal ontstaan. Daarvoor dient aan nog een groot aantal aanvullende condities te worden voldaan. Zelfs als de propositie van een samenwerking positief lijkt, de strategieën complementair zijn en het verdienmodel aantrekkelijk is, zullen bestuurders bij gebrek aan een persoonlijke klik de feitelijke samenwerking persoonlijk liever uit de weg gaan.

10.5 De rollen die samenwerkende bestuurders spelen

De door ons onderzochte bestuurders in samenwerkingsverbanden vervullen sleutelrollen; eerder beschreef Leo Witvliet een aantal van dergelijke rollen van interim-managers (Witvliet, 2005). Bestuurders vervullen ook in samenwerkingsverbanden bepaalde rollen. En hoewel ze heel verschillend zijn, geven deze sleutelrollen ook goed weer wat hen identificeert en differentieert. Wij zien vier rollen: die van strateeg, van zingevoerder, van verleider en van 'macher'. Daarbij is de manier waarop de bestuurder die rol speelt essentieel en onderscheidend. Het maakt het verschil uit tussen bestuurders die kunnen floreren in samenwerkingsverbanden of juist niet.

De verbindende strateeg

Samenwerken doen bestuurders niet 'zomaar'. Ze hebben allemaal een visie of strategie waarin samenwerken een belangrijke rol speelt. We zien dat bestuurders daarin het eigenbelang altijd een belangrijke rol toekennen, maar dat het strategische verhaal retorisch klopt en 'rond' is. Samenwerkingsverbanden passen bij ieder van hen naadloos in hun strategie. Ze beschouwen deze als een strategische succesfactor.

De rode draad in die strategieën en in de opstelling van bestuurders is verbinden. Ze zoeken allemaal, maar ieder op hun eigen wijze, naar verbindingen met andere organisaties en met andere mensen. En ze zijn in die verbindingen ook relatief loyaal. Het zijn daarmee verbindende strategen: mensen die tussen mensen en daarmee ook tussen organisaties verbindingen tot stand brengen. Ze zijn ook voortdurend op zoek naar die verbindingen en hebben allemaal een uitgebreid persoonlijk netwerk waarmee ze zich verbonden voelen.

De schakelende zingever

Ook Witvliet beschrijft deze rol, maar dan voor de interim-manager (2005, p. 61–62). Wij gebruiken hier dezelfde rolomschrijving maar met een andere achtergrond. In samenwerkingsverbanden is het van groot belang om betekenis te creëren en ervoor te zorgen dat mensen er zin in krijgen om mee te doen. Het samenwerkingsverband bestaat immers niet, het moet door organiseren en zin geven 'gemaakt' worden. De bestuurder is daarmee bij uitstek een zingever: hij moet er zin aan geven en hij moet ook zorgen dat mensen er zin in hebben.

Hij is hierin schakelend, juist omdat schakelen tussen verschillende talen, tussen verschillende werkelijkheden en tussen verschillende belangen cruciaal is voor het succes. Zoals Witvliet zegt moet hij niet alleen veel talen kunnen spreken, hij moet ook weten welke taal hij in welke context dient te gebruiken. Dit vermogen om te schakelen is onontbeerlijk en de sleutel tot succes.

De charmante verleider

Het is verleidelijk om met de samenwerkende bestuurders mee te doen. Ze hebben allemaal iets verleidelijks en aanlokkelijks. Sommigen in hun verleidelijke verhaal, anderen in hun verleidelijke netwerk, weer anderen in hun verleidelijke gedrevenheid of een verleidelijke positie waar anderen op mee kunnen liften. Het zijn verleiders in de zin dat ze lokken om erbij te zijn, erbij te horen. Sommigen zoeken daarbij het randje op tussen verleiden en misleiden: een mooi en verleidelijk verhaal hoeft immers niet helemaal te kloppen.

Ze zetten hun persoonlijke charme in om te verleiden en om anderen aan te zetten mee te doen. Daarin zijn ze niet bot of soft. Ze zijn zich goed bewust van hun persoonlijke eigenschappen en weten die ook in te zetten. Die eigenschappen verschillen van persoon tot persoon, maar ze zijn zich allemaal bewust van hun vermogen en kracht om op charmante wijze anderen te verleiden om mee te doen. En juist dat charmante maakt ook het verschil.

De geduldige 'macher'

Bestuurders in samenwerkingsverbanden willen allemaal iets 'tot stand brengen'. Ze willen allemaal iets opbouwen of problemen oplossen. Dat omschrijven ze ook allemaal als succesfactor. In die zin zijn het 'macher'. Sommigen werken daarin meer als 'bricoleur' en gaan uit van het bestaande. De bestuurder is dan een 'knutselaar', die van bestaande situaties en bestaande omstandigheden iets nieuws maakt. Anderen stellen zich meer op als ingenieur: zij maken een ontwerp en laten zich daarbij niet beperken door wat al beschikbaar is. Wat hen wel verbindt, is dat ze echt iets tot stand willen brengen, vaak iets wat innovatief is.

Daarbij begrijpen ze heel goed dat 'Keulen en Aken niet op één dag gebouwd zijn'. Ze willen een resultaat tot stand brengen, maar zijn tegelijkertijd geduldig en begrijpen dat processen soms hun tijd nodig hebben. Daarmee onderscheiden ze zich ook van de ongeduldige 'macher' die meer behoefte hebben aan controle en hiërarchische oplossingen, omdat ze daarmee denken meer daadkracht te kunnen mobiliseren. Ze nemen de tijd en laten het proces zijn gang gaan, maar ze begrijpen ook dat ze soms moeten 'opschakelen' en beslissingen moeten forceren. Ze vinden het belangrijker dat ze geduldig in de richting van het doel gaan dan dat dit doel precies via een vooraf uitgestippelde route tot stand komt.

11 Reflecterend over de onderzoeksresultaten

Op onze zoektocht naar de antwoorden op de onderzoeksvragen hebben we geleerd dat bestuurders in allianties en netwerken ertoe doen. Ze zijn van betekenis voor het aangaan, vormen en onderhouden van samenwerkingsrelaties. Wij nemen daarom stelling tegen benaderingen van allianties en netwerken die de bestuurder (de actor) buiten beschouwing laten. Het gaat om actor én context: de spelers maken het spel.

Wij hebben ook geleerd dat bestuurders zeer bedreven zijn in het spreken van de 'taal van samenwerken.' Ze vertellen mooie verhalen over samenwerken. Bestudering van de casestudies laat tegelijkertijd zien dat ze geen altruïsten zijn, niet in hun intenties en niet in wat ze doen; ze kiezen positie en staan voor hun belang. De bestuurders vergaren voor zichzelf en hun organisatie economisch, sociaal en cultureel kapitaal. En daarbij schuwen ze strategisch gedrag niet. Sterker nog, ze accepteren het als een onderdeel van het spel. Wij menen te zien dat veel bestuurders positioneel handelen, maar dit 'verpakken' in de taal van samenwerken en daarbij gebruikmaken van het handelingsrepertoire dat bij samenwerken hoort. Het is waarschijnlijk dat dit verschijnsel ook te maken heeft met het feit dat samenwerken in allianties en netwerken een positieve connotatie heeft gekregen. Dan is het aantrekkelijk voor bestuurders om met het gebruik van de taal die daarbij hoort hun handelen te legitimeren. Het gaat om retoriek en realiteit: verhalen maken de werkelijkheid.

Uit onze analyse blijkt dat patronen van handelen en opvattingen van bestuurders over hoe in de context van samenwerken bestuurlijk te handelen, in grote mate overeenkomen. Ze hanteren allemaal praktijkmodellen voor bestuurlijk handelen in samenwerkingsverbanden. Interessant voor ons was te ontdekken dat die gemeenschappelijke praktijkmodellen bestaan, terwijl ze nergens beschreven zijn. Het gaat om bestuurderskunde en kunst: besturen is een vak.

Reflecterend over de onderzoeksresultaten valt ons een aantal zaken op:

- voor het resultaat van initiatieven tot samenwerking zijn persoonlijke relaties bepalender dan contingentie;

- we hebben samenwerking als ideale vorm van organiseren gerelativeerd;
- bestuurders moeten kunnen omgaan met aanvullende oplossingen én conflicterende belangen;
- constructivisme is van betekenis voor het onderzoek naar allianties en netwerken.

11.1 Persoonlijke relaties zijn bepalender dan contingentie

Voordat wij met ons onderzoek begonnen, hadden we veel interesse in de meer inhoudelijke en structuurgerichte managementliteratuur, die ontwikkeld is vanuit het systeem- en contingentiedenken (de inrichting van de organisatie is afhankelijk van haar omgevingskenmerken). Ook ons boek 'Organiseren tussen organisaties' (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005) is in deze traditie geschreven. Het is een rijk en veelzijdig onderzoeksgebied, waar interessante resultaten geboekt worden. De inzichten bieden houvast in onzekere tijden: 'als dít aan de hand is, moet je díe oplossing kiezen.' Die oplossing kan dan gaan over bijvoorbeeld strategische positionering, over vorm en inhoud van de samenwerking, over het oplossen van problemen in de samenwerking of over samenwerkingsvaardigheid.

Tijdens het onderzoek zijn we met steeds meer interesse literatuur gaan bestuderen die de actor centraal stelt. Naarmate we verder kwamen en met bestuurders vele gesprekken voerden, zagen we meer en meer dat structuren en systemen wel kunnen helpen, maar dat in iedere situatie mensen en hun persoonlijke communicatie over en weer het verschil maken. Het zijn geen 'waarheden' maar manieren van kijken, waar altijd ook andere manieren van kijken naast geplaatst kunnen worden. De betekenis van modellen en structuren is dat ze de ruimte voor oplossingen kunnen vergroten (of verkleinen). Maar we hebben moeite met publicaties van onderzoeken die contingentie en structuuroplossingen als 'absoluut' presenteren. Een belangrijke reflectie voor ons is dat het altijd ook en vooral gaat om de manier waarop mensen met elkaar betekenis geven en tot oplossingen komen.

11.2 Samenwerking is als ideaal gerelativeerd

Wij hebben lang gespeeld met de gedachte om dit onderzoek de titel 'Samenwerken als alternatief!' mee te geven. In de literatuur zijn gerenommeerde auteurs die signaleren dat het belang van samenwerken toeneemt. Castells signaleert in *The*

Rise of the Network Society een wereldwijde ontwikkeling waarin het netwerkmodel een belangrijk fundament levert voor de organisatie van economieën en samenlevingen. In dat netwerkmodel is voor interactie en samenwerking tussen zich specialiserende organisaties een belangrijke rol weggelegd (Castells, 2000). Structuren en instituties veranderen en ontwikkelen zich naar wat Castells 'business networks' en 'network enterprises' noemt (Castells, 2000).

De door ons geïnterviewde bestuurders spraken de verwachting uit dat samenwerking een belangrijker rol zal gaan spelen in de ontwikkeling van hun organisaties en daarmee ook in hun rol van bestuurder. Zij oriënteren zich dan ook op de succesfactoren van werken in samenwerkingsverbanden en initiëren deze actief.

De vraag is of samenwerking op lange termijn een realistisch alternatief vormt voor grootschaligheid, op hiërarchie gebaseerde organiseeroplossingen en voor transactionele win-loseonderhandelingen. Is samenwerken een realistisch alternatief of is het een mooi maar in de bestuurlijke realiteit naïef ideaal? Samenwerking blijkt een aantrekkelijk, maar niet altijd vanzelfsprekend alternatief.

Wij zijn het onderzoek begonnen vanuit een persoonlijke voorkeur voor samenwerkingsverbanden. Wij beschouwden samenwerking als een alternatief voor schaalvergroting in de zorg en een alternatief voor de megaconcerns waar klanten, patiënten, bewoners en medewerkers er als persoon steeds minder toe lijken te doen. Het zou ook een alternatief zijn voor institutionele patstellingen en vechtrelaties, zoals we die regelmatig in de gebouwde omgeving aantreffen, waarbij het om win-loseoplossingen gaat: 'mijn verlies is jouw winst'. Door ons onderzoek te richten op schoolvoorbeelden in de sectoren zorg en gebouwde omgeving hadden we ook de verwachting (en wellicht de hoop) dat we bestuurders zouden aantreffen die vanuit dit ideaal inzetten op het aangaan van samenwerkingsverbanden.

We kwamen erachter dat wij als professionals en onderzoekers een beeld hadden bij het thema samenwerken dat niet in overeenstemming bleek te zijn met de connotatie die de meeste van de onderzochte bestuurders bij dit thema hebben. Met uitzondering van twee bestuurders zijn bestuurders niet in ideële zin verbonden met samenwerken als wijze van organiseren (in tegenstelling tot hiërarchische en positionele oplossingen). Waarin verschilden onze veronderstellingen bij de aanvang van het onderzoek nu met die van de bestuurders?

We hadden de verwachting dat bestuurders die als schoolvoorbeelden voor samenwerken bekendstaan, in zeer beperkte mate positioneel handelen en alleen als het niet anders kan. We hebben geleerd dat bestuurders in hun stijl en uitstraling weliswaar niet altijd positioneel opereren, maar feitelijk een zo sterk mogelijke informatie en machtspositie ambiëren. De achterliggende reden daarvoor is dat zij een belang vertegenwoordigen, een agenda hebben in de samenwerking.

We verwachtten ook dat schoolvoorbeelden van samenwerken een samenwerkingsverband zouden prefereren boven een fusie. Voor sommige bestuurders blijkt dit inderdaad zo te zijn, maar over het algemeen zijn fusies en samenwerkingsrelaties voor hen nevengeschikte en legitieme instrumenten om een doel te bereiken. Een bestuurder is er niet op uit een instrument te kiezen vanuit een ideaal, maar een instrument te kiezen dat 'doet wat het moet doen'.

Een van de bestuurders zei daarover dat hij zich evenzeer netwerker als concernbouwer voelt. Het zijn twee facetten van het werk van bestuurder. Ons onderzoek laat zien dat de bestuurder heel bewust kiest voor instrumentatie- en samenwerkingsverbanden laten zich voor sommige doeleinden goed legitimeren. Bestuurders verbinden zich niet zozeer met samenwerken maar met het doel dat zij nastreven. Ze zijn pragmatisch en instrumenteel. Zij blijken positioneel te opereren vanuit hun drijfveren, maar gebruiken de taal en het handelingsrepertoire die bij samenwerken horen om effectief te kunnen zijn in samenwerkingsverbanden.

Overigens zien we in de praktijk dat de prikkels die bestuurders uit hun omgeving ontvangen, niet uitnodigen tot een grotere oriëntatie op samenwerken. Niet alleen door de nadruk die bijvoorbeeld in de zorgsector op marktwerking en efficiency wordt gelegd, door de consolidatietendens en de roep om 'sterke leiders', maar ook door de toepassing van de mededingingswet worden bestuurders juist tot competitief, soms zelfs defensief gedrag verleid, tot denken in termen van fusies en overnames. De enorme aandacht die in de gebouwde omgeving uitgaat naar het thema 'rechtmatigheid' leidt tot verwijdering tussen partijen, formalisering van samenwerkingsrelaties en versterking van de vechthouding. Het zijn omstandigheden waarin alleen echte samenwerkers de kracht kunnen opbrengen om samenwerkingsverbanden aan te gaan.

11.3 Het gaat om aanvullende oplossingen én conflicterende belangen

Voor ons blijft het een gegeven dat de grote problemen en issues van deze tijd, of we het nu hebben over criminaliteit, integratie, mobiliteit, zorg, goed onderwijs of leefbaarheid, door geen enkele organisatie alleen opgelost kunnen worden. Ook menen wij dat in open en netwerkachtige omgevingen nieuwe en betere oplossingen tot stand kunnen komen. Oplossingen die niet binnen de oplossingsruimte passen van hiërarchische structuren en logica. Juist de kracht van de variëteit en het verschil heeft waarde. Wij zien dat binnen hiërarchische structuren en op basis van posities macht gebundeld kan worden en er schaalvoordelen mogelijk zijn. En op sommige momenten blijkt dat de dominante en soms wellicht te prefereren logica. Het vermogen tot samenwerken is en wordt voor iedere bestuurder en organisatie belangrijk. De vraag voor ons is of er een 'gevecht' zal ontstaan tussen 'de logica van de hiërarchie' en 'de logica van het netwerk'. Ons beeld daarbij is dat er geen sprake van zal zijn dat het ene het zal winnen van het andere. Er zal eerder sprake zijn van coëxistentie, waarbij naar onze opvatting het belang van 'de logica van het netwerk' zal toenemen.

De essentie van samenwerken blijft voor ons dat iedere partij in de samenwerking een deel van zijn autonomie moet opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt. We hebben gezien dat dit zeker niet vanzelfsprekend is. Er is altijd sprake van verschillende en conflicterende belangen. In een wereld waarin oplossingen gebaseerd op netwerklogica belangrijker worden, wordt de kunst van het vinden van aanvullende en verbindende oplossingen en het omgaan met conflicterende belangen essentieel.

11.4 Waarderen van complexiteit

Het onderzoek heeft ons ook geleerd om de complexiteit van omgevingen waarin wordt samengewerkt op een andere manier te benaderen. We zien in de adviespraktijk een neiging complexiteit terug te brengen tot eenvoudige patronen en wetmatigheden, die actoren in staat stellen om situaties te doorgronden en op basis van gevonden wetmatigheden voorstellen voor handelen te doen. De achterliggende veronderstelling daarbij is evenwel dat de complexiteit van een situatie ook daadwerkelijk is terug te brengen tot eenvoudige patronen. En daar ligt een leerpunt in omgevingen van samenwerken. Zoals eerder beschreven maakt Teisman (2007)

onderscheid tussen ingewikkelde systemen die, als varianten van eenvoudige systemen, uiteindelijk zijn te doorgronden en terug te brengen tot 'eenvoudige' mechanismen, en samengestelde systemen, die zijn opgebouwd uit ingewikkelde interacties en interferenties van actoren (individueen, organisaties, instituties).

Op basis van ons onderzoek concludeerden we dat de bijzondere eigenschappen van actoren, hun interactie met hun context én hun onderlinge interactie leiden tot de uitkomsten die we in de praktijk waarnemen. Omgevingen van samenwerking zoals wij deze door de ogen van tien bestuurders hebben mogen waarnemen, lijken samengestelde systemen te zijn zoals Teisman ze heeft omschreven. Grillig en onberekenbaar voor hen die complexiteit willen reduceren tot eenvoudige wetmatigheden, maar werkbaar voor hen die de kracht van complexiteit omarmen (variatie, innovatie, ontwikkeling), en accepteren dat de werkelijkheid in beperkte mate beheersbaar en stuurbaar is. Volgbaar en enigszins begrijpbaar voor hen die bereid zijn om het gedrag van individuele actoren en hun onderlinge relaties te bestuderen en bereid zijn zich te laten verrassen door de onverwachte en soms vruchtbare wendingen en gebeurtenissen die zich daarin voordoen.

Het feit dat complexe systemen, zoals Teisman stelt, tegelijkertijd ingewikkeld én samengesteld zijn, verklaart wellicht waarom in de wereld van allianties en netwerken bestaansrecht is voor zowel de ordezoekende en complexiteitsreducerende benaderingen als de complexiteitserkende benaderingen.

Er doen zich situaties voor in omgevingen van samenwerken waarin bepaalde wetmatigheden zeggingskracht lijken te hebben; denk daarbij aan de totstandkoming van een shortlist van potentiële strategische partners op grond van een marketingstrategie van een organisatie, of een preferent samenwerkingsmodel op grond van een analyse van de intentie en aard van een beoogde samenwerking. Het gaat dan wel om het creëren van een oplossingsruimte waarbinnen het spel van actoren vervolgens zijn eigen onvoorspelbare weg gaat.

Teisman verbindt de ingewikkelde wereld en de samengestelde wereld door ze te associëren met eigenbelang (ingewikkeld maar kenbaar) en de verschijningsvormen die voortkomen uit de interactie tussen eigenbelangen (samengesteld en onvoorspelbaar). Hij stelt dat: 'complexe systemen zich ontwikkelen uit op een ingewikkelde, samengestelde wijze met elkaar verbonden vormen van primair eigenbelang en weloverwogen gemeenschapsbelang. Iedere actor, ongeacht de

positie die hij inneemt (...) streeft complexe combinaties van eigenbelang en gemeenschappelijk belang na. Iedere actor heeft eigenbelangen en kan niet anders dan deze te verdisconteren, hoe altruïstisch of boven de partijen staand de actor zich ook wil aandienen' (2007, p. 45).

Wij hebben in dit onderzoek tien bestuurders geïnterviewd die wij hebben geselecteerd vanwege hun reputatie op het gebied van samenwerken. Die reputatie hebben zij niet opgebouwd omdat al hun samenwerkingsrelaties successen zijn geweest. Wij hebben met hen ook gesproken over minder succesvolle samenwerkingsrelaties. Wij denken dat hun reputatie meer verband heeft met het feit dat anderen zien dat deze bestuurders de complexiteit van de omgeving waarin zij opereren naar waarde schatten. En dat de bestuurders het vermogen bezitten om op het juiste moment de juiste dingen te doen: in 'ingewikkelde' situaties de zaak terugbrengen tot heldere en begrijpbare uitgangspunten, en in andere, 'samengestelde' situaties ruimte geven aan het proces omdat zij 'weten' dat interactie een voorwaarde is voor betekenisvolle oplossingen. Weten wanneer het tijd is om de spelregels vast te leggen, weten wanneer het tijd is om te spelen, weten wanneer het tijd is om het speelveld groter of kleiner te maken, weten wanneer het tijd is om het spel het spel te laten, weten ook wanneer het tijd is om het spel niet te spelen.

Wij spraken aan het begin van dit onderzoek over onze persoonlijke onderzoeksmotivatie. We spraken generaliserend over vechtselaties in de gebouwde omgeving en over 'groot-groter-grootst' in de zorg. Tijdens ons onderzoek zijn wij tot de conclusie gekomen dat in de wereld van de zorg en de gebouwde omgeving complexiteit te vaak niet wordt erkend én benut, maar wordt gereduceerd tot formele posities en een eenzijdig handelingsrepertoire.

Wij denken dat er kansen worden gemist omdat men, behept met het managementparadigma van controle en beheersing, zich niet kan overgeven aan de vernieuwende kracht van toeval, interactie, combinatie en associatie. Kortom dat mensen eigenlijk vooral in het hoofd niet in staat zijn om het eigenbelang los te laten en het vertrouwen te ontwikkelen dat er meer voor terugkomt. Zonder de rol te onderschatten die de context daarin speelt, hebben wij de overtuiging dat bestuurders bij uitstek de positie hebben om in complexe omgevingen het 'ingewikkelde' spel en het 'samengestelde' spel te spelen.

11.5 Constructivisme is van betekenis

Onze manier van onderzoek doen – kwalitatief, inductief en constructivistisch – heeft ons in wetenschappelijke en persoonlijke zin veel aanvullend inzicht opgeleverd. Bij de verkenning van het onderzoek hebben we met twee studenten, Benus en Achterveld, een enquête ontwikkeld en uitgezet onder bestuurders in de zorg en de gebouwde omgeving (Benus, 2006 en Achterveld, 2006). Ook toen zagen we dat aanvullende gesprekken een deel van de enquêteresultaten ontkrachtten en een ander deel juist verdiepten. Zo zagen we in de zorg bijvoorbeeld dat in de enquête ‘macht ten opzichte van zorgverzekeraars’ en ‘angst en onzekerheid’ als beweegredenen voor samenwerking geen rol speelden, maar in de verdiepende gesprekken een plek kregen.

Wij hebben ook in ons onderzoek gezien dat op zoek gaan naar de manier waarop mensen hun werkelijkheid construeren, leidt tot aanvullende en verdiepende inzichten. Wij zijn ervan overtuigd dat juist deze verdiepende inzichten op basis van constructivistisch onderzoek ook op andere gebieden tot aanvullende kennis en inzicht kunnen leiden. Of het nu gaat over het gedrag van criminele jeugd in prachtwijken, de opstelling van diverse instanties bij het te lijf gaan van de schooluitval, de keuze van automobilisten om al dan niet in de file te gaan staan, de bevordering van evidence-based medicine of de kwaliteit van zorginstellingen. Enquêtes, vragenlijsten en benchmarks onthullen een deel van de werkelijkheid en kunnen je op het verkeerde been zetten. Om een dieper inzicht in processen, in samenhang, in beweegredenen te verkrijgen moet je ook constructivistisch onderzoek doen. Daar zit naar ons oordeel vaak de sleutel om te komen tot de factoren die doorslaggevend zijn voor verandering en verbetering. En daarmee hebben wij met dit onderzoek de waarde van het constructivisme opnieuw leren waarderen.

12 Betekenis voor theorie en praktijk

In dit afsluitende hoofdstuk zullen wij ingaan op wat wij beschouwen als de betekenis van ons onderzoek voor theorie en praktijk. Bij onze gedachtegang willen we ook onze eerdere publicaties op het gebied van samenwerkingsverbanden betrekken, in het bijzonder het boek *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden* (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005). Dat boek is geschreven vanuit de bedrijfskundige traditie van rationaliteit en modelmatig denken over organiseren en samenwerkingsverbanden. In ons onderzoek hebben wij een aanvullend perspectief gekozen: het perspectief van de actor en zijn rol in het organiseren. Wij zullen in dit laatste hoofdstuk deze twee invalshoeken combineren.

12.1 Betekenis voor de wetenschap

12.1.1 Pleidooi voor meer onderzoek naar de opstelling van actoren vanuit sociaalconstructivistisch perspectief

Op het gebied van samenwerking wordt veel onderzoek gedaan. Vaak wordt de economische, de organisatiekundige of de bestuurskundige invalshoek gekozen. Dat onderzoek leidt dikwijls tot nieuwe modellen die kunnen worden gebruikt om een beter zicht te krijgen op de mate waarin en de manier waarop samenwerkingsverbanden zich op macro en mesoniveau ontwikkelen. Ook bieden ze handvatten voor strategische keuzes bij de inrichting van samenwerkingsverbanden.

De betekenis die bestuurders blijken te hebben voor samenwerkingsverbanden maakt dat zij in het onderzoek naar de werking van samenwerkingsverbanden een centrale plaats verdienen. Hun persoonlijk handelen, hun persoonlijke drijfveren en opvattingen doen ertoe. Als daarin meer inzicht wordt verkregen, ontstaat een completer beeld van de werking van samenwerkingsverbanden en de werking van complexe omgevingen in het algemeen.

Wij pleiten ervoor om onderzoek op het gebied van samenwerkingsverbanden vanuit twee invalshoeken in te steken: in de eerste plaats vanuit een actorperspectief, en, in de tweede plaats, vanuit het sociaalconstructivistisch perspectief.

Het onderzoek van actoren vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief werpt een ander en aanvullend licht op de werking van samenwerkingsverbanden. We hebben gezien en geleerd dat de kracht van dit perspectief is gelegen in de verdieping die het levert door het exemplarische centraal te stellen. Je begrijpt beter 'waarom er gebeurt wat er gebeurt'.

12.1.2 Aanbevelingen voor nader onderzoek

Aansluitend op ons pleidooi hebben wij de volgende aanbevelingen voor nader onderzoek:

- Onderzoek doen naar samenwerkingsverbanden in andere contexten, bijvoorbeeld in een meer Angelsaksische context c.q. het grote internationale bedrijfsleven. In hoeverre is ook in die context het actorperspectief zo dominant? Of is het zo dat dit type omgevingen meer gedomineerd wordt door de 'MBA style', analytische, financiële keuzes, waarbij de vrijheid van individuen om als actor in context te acteren is geminimaliseerd door procedures, best practices en 'alliance committees'?
- Nagaan wat de rol is van bestuurders bij de ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheid in hun organisaties? Wat is de rol en betekenis van de bestuurder bij het veranderingsproces om succesvoller in samenwerkingsverbanden te participeren. Is het een bewust aandachtspunt voor bestuurders en welke interventies zetten zij daarbij in? Dit om aanvullend inzicht te verkrijgen ten opzichte van het onderzoek naar managementtechnieken in allianties en samenwerkingsverbanden (De Man en Duysters, 2007).
- Onderzoek doen naar 'bestuurderskunde'. Wij gaven al aan dat wij wellicht door bestuurders dieptevragen over hun argumenten, overtuigingen en drijfveren bij samenwerken te stellen, een aanzet hebben gegeven om de *tacit knowledge* over het omgaan met onzekerheid en ambiguïteit in samenwerkingsverbanden te ontsluiten. Het gaat dan om bestuurderskunde in het algemeen en in samenwerkingsverbanden in het bijzonder. Wat is het? Kun je het ontwikkelen, en zo ja, hoe doe je dat dan? Hoe wordt deze kennis vergaard en gedeeld?
- Onderzoek naar de vraag of zich in de tijd ontwikkelingen voordoen in de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Allianties

en netwerken nemen toe in belang. Samenwerking kan een alternatief zijn voor steeds grotere concerns en voor op positiespel gebaseerde win-loserrelaties, en lijkt zich te ontwikkelen tot een leidend principe bij organiseren binnen en tussen organisaties. Is het nu zo dat we daarvan ook de weerslag aantreffen in de opstelling van volgende generaties van bestuurders? Daarbij verdienen ook de tegenkrachten, die actief zijn, bijzondere aandacht, zoals bijvoorbeeld de positionele en instrumentele opstelling van bestuurders en steeds verdergaande consolidaties.

- Nagaan waarom nog steeds de 'bovenstroom' (economisch, bestuurskundig, bedrijfskundig perspectief, de MBA-wereld van analyse en blauwdrukken) dominant is in het onderzoek naar allianties en netwerken. We zien immers dat het actorperspectief, de rol van betekenisgeving, de betekenis van vertrouwen en 'sense of belonging', en thema's als kapitaalaccumulatie, de boventoon voeren bij bestuurders in samenwerking. Een wellicht cultuur- en wetenschapsfilosofische vraag in dit verband is: waar komt die dominantie van de bovenstroom vandaan?

12.2 Betekenis voor de praktijk

Werken in en aan samenwerkingsverbanden is voor bestuurders, maar zeker ook voor managers en professionals, interessant en uitdagend. En het is zeker niet vanzelfsprekend dat het goed gaat, want er zijn inhoudelijk, procesmatig en relationeel veel dingen die mis kunnen gaan. En dan hebben we het nog niet over de juridische vraagstukken die opgelost moeten zijn bij bijvoorbeeld mededinging en aanbesteding. Naar analogie van Huxham en Vangen (2005, p. 37) hebben we mede op basis van ons onderzoek, maar ook op basis van de lessen die we hebben geleerd van eerdere publicaties en onze praktijkervaringen, tien handreikingen geformuleerd voor bestuurders en professionals in samenwerkingsverbanden.

1 Samenwerken vraagt extra inspanning; is dat het waard?

In potentie biedt samenwerken veel extra mogelijkheden en potentieel, maar het ontwikkelen, inrichten en exploiteren van samenwerkingsverbanden vraagt veel bestuurlijke energie en afstemming. Als je hetzelfde resultaat kunt bereiken met minder moeite, is dat vaak te prefereren. Begin er dus alleen aan als samenwerken echt toegevoegde waarde heeft. Bedenk daarbij echter dat ook hiërarchische oplossingen weer nieuwe problemen genereren.

- 2 Werk op basis van 'mutual gains'
 Als je gaat samenwerken, werk dan toe naar het bereiken van 'mutual gains'. Dat doe je door op zoek te gaan naar de overwegingen van de ander, door samen de relevante informatie boven tafel te halen en op zoek te gaan naar de belangen, normen en waarden achter de standpunten. Het is van belang daarbij te denken en werken vanuit de logica van het netwerk (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004). Daarbij zijn zowel persoonlijke als organisatorische belangen aan de orde.

- 3 Denk vanuit mensen én vanuit inhoud
 Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Samenwerking is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Denken vanuit mensen betekent dat je je echt in de ander verdiept, in het besef dat persoonlijke overtuigingen, drijfveren en relaties bepalend zijn voor keuzes die op het gebied van samenwerking gemaakt worden; er is altijd een reden om te stoppen, maar doorgaan betekent dat bestuurders het echt moeten willen. Denken vanuit inhoud betekent dat je verhaal inhoudelijk moet kloppen en dat de strategische intenties achter de samenwerking in elkaars verlengde moeten liggen. Dit in het besef dat het verhaal op het podium en in de formele besluitvorming in rationele termen goed en beargumenteerd uitgelegd kan worden. Het is nooit zo dat partners inhoudelijk precies hetzelfde willen. Die inhoudelijke verkenning en het vinden van oplossingen voor mogelijke tegenstellingen is essentieel. Uiteindelijk geldt het motto: als bestuurders het niet samen willen, doe het dan niet.

- 4 Wees voortdurend alert op 'het vertrouwensreservoir'
 Het is niet vanzelfsprekend en zelfs onwaarschijnlijk dat er aan het begin van een samenwerkingsproces al sprake is van (volledig) vertrouwen. Vertrouwen moet in de loop van het proces van samenwerking kunnen groeien. Het is onvermijdelijk dat er dingen gebeuren die verrassend zijn of in potentie het vertrouwen uithollen. Essentieel is dat je begrijpt 'waar de anderen mee bezig zijn' en hoe de dingen passen in hun context. Daarvoor openstaan, ernaar vragen en erover vertellen is cruciaal om het vertrouwensreservoir te vergroten.

- 5 Samenwerken vraagt leiderschap
 Ieder samenwerkingsverband vraagt om personen die leiderschap tonen. Dit kunnen zogenaamde 'collaborative leaders' zijn, die vanuit een onafhankelijke procesrol regie voeren. Om die rol goed te kunnen uitvoeren hebben zij mandaat

nodig van de bestuurders van betrokken organisaties. Ook kunnen betrokken bestuurders deze leidende rol zelf vervullen, bijvoorbeeld als voorzitter van het samenwerkingsverband. Of door als bestuurders samen de leiding te nemen in een gelijkwaardige relatie. Dat vereist wel speciale kwaliteiten, en een bewuste invulling van de procesrol, en er moet sprake zijn van gegund gezag en vertrouwen. In elke samenwerkingsrelatie dient de zorg voor het proces en de zorg voor het welzijn van de onderlinge relaties te zijn belegd.

6 Werk aan vermindering van onzekerheid én ambiguïteit

Bij samenwerkingsverbanden moeten betrokkenen tegelijkertijd kunnen omgaan met onzekerheid en ambiguïteit. De onzekerheid wordt veelal vanuit de eigen organisatie gevoed en kan worden weggenomen door informatie te vergaren en alternatieve oplossingen te bedenken. Tegelijkertijd is er die ontmoeting van verschillende werkelijkheden. Dan gaat het om de vraag welke veronderstellingen er over samenwerking zijn. Die vraag kan niet beantwoord worden door informatievergaring, maar alleen door met elkaar aan de slag en in gesprek te gaan; door elkaar vragen te stellen en het aantal mogelijke betekenissen samen terug te brengen door betekenis te geven vanuit referentiekaders.

7 Het verhaal moet strategisch kloppen én operationeel 'rond' zijn

Een samenwerking is altijd een complex samenspel van inhoud, proces en relatie. Als 'het verhaal' inhoudelijk niet goed in elkaar zit, is het risico groot dat het alsnog breekt. De ervaring leert dat juridische en financiële aspecten echt 'rond' moeten zijn en dat wat ieder 'erin stopt' en 'eruit haalt' in balans moet zijn. Ook hierbij speelt mee dat ieder op het podium een kloppend verhaal moet hebben in rationele termen, en dat er persoonlijke reputaties op het spel staan.

8 Organiseer een proces waarbij draagvlak en daadkracht in balans zijn

Ieder samenwerkingsverband vraagt goed procesmanagement, waarbij tegelijkertijd ook problemen opgelost en resultaten geboekt moeten worden. Dat geldt zowel bij het tot stand brengen van de samenwerking als bij de besturing ervan. In ieder samenwerkingsverband moet ook sprake zijn van een 'window of opportunity' (probleem, oplossing én draagvlak moeten in elkaars verlengde liggen). Het zien (of creëren) van die window of opportunity is een belangrijke procesmatige stap. Tegelijkertijd is er ook een klus die geklaard moet worden. Die twee, daadkracht en draagvlak, moeten met elkaar in evenwicht zijn.

9 Wees alert op het verschil tussen retoriek en realiteit

Iedere bestuurder is in staat om een mooi en goed verhaal te houden over het aangaan van samenwerkingsverbanden. En ieder verhaal kent ook een andere kant van het gelijk. Achter ieder verhaal zitten ook persoonlijke motieven en belangen. En er is altijd sprake van dilemma's die vragen om balanceren. Daarbij hoort ook dat je van mening en positie op die balans kunt veranderen. Als je alleen op de retoriek afgaat, zul je vaak teleurgesteld worden. Belangen en macht zijn een onderdeel van het spel en daarmee moet je altijd rekening houden.

10 Elke samenwerking krijgt weer haar eigen dynamiek

De essentie van iedere samenwerking is dat niemand haar vanuit één punt kan beheersen. Partners en omgeving zullen voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Een samenwerking krijgt eigen dynamiek en ook de bestuurder ontwikkelt zich. Er komen mensen bij en er vertrekken mensen. Niets staat voor de eeuwigheid vast en het is niet maakbaar. Dat betekent dat je altijd 'reserves' moet hebben (financieel, qua tijd en qua moreel).

Kortom, het gaat erom dat bestuurders het met elkaar kunnen vinden, dat betrokken mensen betekenisvol met elkaar in gesprek zijn en blijven, dat de informatie die nodig is beschikbaar komt en het verhaal inhoudelijk klopt, dat de belangen in evenwicht zijn, er voortgang geboekt wordt en problemen opgelost worden, dat er sprake is van energie en vertrouwen, en dat mensen willen investeren in elkaar, in elkaars werkelijkheid en gezamenlijk betekenis willen en kunnen geven aan de samenwerking.

En dat op een manier die ook nog voor alle partijen op korte en lange termijn waarde creëert. Duidelijk is dat dit veel vraagt van professionals en bestuurders in samenwerking.

Epiloog

Epiloog: Betekenis voor de adviespraktijk

Onze interesse in 'bestuurders in samenwerkingsverbanden' is gewekt vanuit onze rol als organisatieadviseur. Vanuit die rol zijn wij ook vaak bij samenwerkingsverbanden betrokken. Voor dit onderzoek zijn we ten dele uit het adviesvak gestapt, om als onderzoeker naar dit fenomeen te kijken. Dat was voor ons zeer waardevol.

Er is nog veel te zeggen over veranderingsprocessen in relatie tot samenwerking tussen organisaties. Onderzoek van De Sonnaville wijst uit dat ook verschillende adviseurs en adviesbureaus hun eigen werkelijkheid creëren en die werkelijkheid op verschillende manieren in stand houden. Voor de ene adviseur is de begeleiding van een samenwerking een definieerbaar product of een definieerbare dienst, gebaseerd op benoembare, herkenbare en multipliceerbare instrumenten; voor de ander is het een uniek management- en organisatievraagstuk, waarbij de uitkomst in het geheel niet vaststaat en de aanpak niet te standaardiseren is (De Sonnaville, 2005). Ook kun je als adviseur samenwerkingsvraagstukken vanuit verschillende organisatie- en veranderparadigma's beschouwen (De Caluwé en Vermaak, 2006). De implicaties hiervan zijn een onderzoek op zichzelf. Ons onderzoek heeft onze beelden aangescherpt over adviseren in en over allianties en netwerken. In deze epiloog willen wij vooral aangeven welke lessen voor ons als adviseurs bijzondere betekenis hebben gekregen:

- Een advies over een samenwerkingsverband krijgt betekenis als dat ook gebaseerd is op inzicht in de beweegredenen van de sleutelpersonen in dat samenwerkingsverband en hun onderlinge interactie.
- Omdat de adviseur invloed uitoefent op het samenwerkingsproces is het van belang dat hij zich bewust is van zijn eigen vooronderstellingen over samenwerken; deze vooronderstellingen kleuren het advies.
- De aanwezigheid van de adviseur in samenwerkingsverbanden vraagt om een heldere positionering.
- Betekenisvolle vragen bieden de adviseur houvast bij het adviseren over allianties en netwerken.

De adviseur kan zijn rol pas goed vervullen als hij de bestuurders en hun persoonlijke beweegredenen wil leren kennen

Het onderzoek heeft ons geleerd dat het kennen van de betrokken organisaties, de producten en diensten die ze leveren, het krachtenveld waarin ze opereren en de strategie die ze hanteren, de interne verhoudingen onvoldoende houvast geeft om te adviseren over het proces van samenwerking. De adviseur kan zijn rol pas goed vervullen als hij de bestuurders en hun persoonlijke beweegredenen wil leren kennen. En daarbij gaat het niet alleen om de vraag of de bestuurders het écht willen maar ook over hun vooronderstellingen en drijfveren bij en ervaringen met samenwerking. Daarnaast speelt een rol dat we altijd met twee en dikwijls met meer bestuurders te maken hebben die onderling interacteren en de samenwerking al of niet betekenis weten te geven. Ook het faciliteren en leren lezen van die interactie is een belangrijke vaardigheid van de adviseur die wil bijdragen aan het tot stand komen van allianties en netwerken.

Daardoor is bijvoorbeeld de keuze voor een vorm van samenwerken geen simpele deductie van context, strategie en 'opportunities'. De bedrijfskundig meest logische samenwerkingsvorm is voor bestuurders op zijn best een referentiepunt bij het organiseren van een samenwerkingsverband, maar het resultaat van het samenwerkingsproces kan wel eens een geheel andere vorm zijn. Dit omdat de spelers persoonlijke voorkeuren en ervaringen hebben en in het samenwerkingsproces compromissen sluiten.

Vooronderstellingen over samenwerken kleuren het advies

Uit het onderzoek blijkt dat bestuurders met allerlei vooronderstellingen deelnemen aan samenwerkingsprocessen. Tegelijkertijd heeft ook de adviseur vooronderstellingen ten aanzien van allianties en netwerken. En evenals de bestuurders neemt hij deze vooronderstellingen mee in het samenwerkingsproces. Omdat de adviseur bij dit proces betrokken is en er invloed op uitoefent, is het voor de adviseur van belang om de eigen vooronderstellingen ten aanzien van zijn rol bij een samenwerking te kennen. Zo kan adviseren op basis van de vooronderstelling dat samenwerken in het algemeen 'beter' is dan fuseren, tot geheel andere aanbevelingen leiden dan adviseren op basis van de vooronderstelling dat 'fuseren' en 'samenwerken' twee nevensgeschikte instrumenten zijn om bepaalde doelen te bereiken. Voor de ene adviseur is een samenwerking een ideale (ideële) vorm van organiseren, voor de ander een systemisch vraagstuk en voor weer een ander is het een instrument voor de verwezenlijking van doelen van opdrachtgevers. Wij hebben als adviseur geleerd

dat we ons van die vooronderstellingen heel goed bewust moeten zijn, en niet altijd onze eigen werkelijkheidsconstructie voor waar aan te nemen.

Adviseren in samenwerkingsverbanden vraagt om een heldere positionering van de adviseur

In een adviesproces moet je als adviseur goed nadenken over de rol die je vervult: ben je klankbord, expert, procesbegeleider, opleider of bijvoorbeeld projectmanager. Daarover moet je met de opdrachtgever goede afspraken maken en periodiek evalueren of aan de wederzijdse verwachtingen voldaan wordt. Bij het adviseren in een samenwerkingsverband verdient dit nog meer aandacht dan normaal. Ben je er bijvoorbeeld vanuit een adviesrol in opdracht van een van de partijen bij betrokken, of wordt jou door het samenwerkingsverband (in oprichting) als totaal gevraagd om te ondersteunen. Als je voor een van de partijen optreedt, word je niet als onafhankelijk gezien. Als je door het samenwerkingsverband wordt gevraagd om te adviseren is er altijd sprake van meer opdrachtgevers. Voor deze opdrachtgevers is het selecteren van de adviseur een belangrijke stap. In dergelijke situaties is onafhankelijkheid van extra belang. Alleen vanuit die onafhankelijkheid en door het respectvol en gelijkwaardig benaderen van de potentiële partners kun je het vertrouwen winnen dat nodig is om je rol te vervullen.

De adviseur moet zich maximaal inspannen om de samenwerking tot stand te helpen brengen, terwijl het succes of falen daarvan slechts voor een beperkt deel afhankelijk is van de adviseur. Het is niet de samenwerking van de adviseur, maar die van de partners, en zij moeten het uiteindelijk willen. Dat kan soms paradoxaal zijn. Dit stelt extra eisen aan de communicatie met de opdrachtgevers en de periodieke evaluatie van het proces en de eigen rol.

Betekenisvolle vragen bieden houvast

Het onderzoek heeft ook geleid tot handvatten voor de adviseur. Hij kan bestuurders betekenisvolle vragen voorleggen. De handreikingen zoals geformuleerd in paragraaf 12.2 bieden daarbij houvast: is de samenwerking de inspanning waard? Kennen we elkaars belangen voldoende? Willen de betrokken bestuurders het écht, en is er een verhaal te maken dat uitgelegd kan worden? Hoe kunnen we het vertrouwensreservoir laten groeien? Hoe geven we gezamenlijk betekenis aan de samenwerking? Wat brengen de partijen in en wat levert het hun op? Hoe organiseren we draagvlak én daadkracht? Hoe interpreteren we wat de ander zegt en doet? Hoe gaan we om met onvoorziene wendingen in het samenwerkingsproces? Ook de

‘aanvliegroutes’ die in het onderzoek gebruikt zijn, kunnen behulpzaam zijn bij het verkrijgen van inzicht in de beweegredenen van betrokkenen. Het instrumentarium over samenwerken, zoals beschreven in het boek ‘Organiseren tussen organisaties’ kan daarbij dienen ter verruiming van het denkkader. Het biedt modellen voor de werkelijkheid (en niet van de werkelijkheid).

Door over deze vragen in gesprek te gaan met bestuurders worden de thema’s aan de orde gesteld die volgens ons onderzoek van betekenis zijn voor een goed samenwerkingsproces. Daarbij is een betekenisvolle samenwerkingsrelatie evenzeer een resultaat als een tijdige constatering dat de samenwerking geen kans van slagen heeft.

De resultaten van dit onderzoek bieden houvast om vorm en inhoud te geven aan een bestuurlijke rol en een adviesrol in een complexe omgeving. Tegelijkertijd blijven er vanuit wetenschappelijke optiek nog vele aanvullende en intrigerende vragen over. De nieuwsgierigheid blijft!

Bijlagen

Argumenten, overtuigingen en drijfveren van
bestuurders om samenwerkingsrelaties aan te gaan

Achtergrond en opzet van het promotieonderzoek

Amersfoort | maart 2006

Wilfrid Opheij
Edwin Kaats

Inhoudsopgave

- 1 Achtergrond van het onderzoek
- 2 Onderzoeksvraag en -focus
- 3 De rol van de bestuurder in het onderzoek
- 4 De aanpak per case study
- 5 Onderzoeksprotocol
- 6 Wat levert het onderzoek op voor de betrokkenen
- 7 Over de onderzoekers en de promotoren

1 Achtergrond van het onderzoek

- We zien mondiaal een trend dat organisaties op allerlei wijzen samenwerkingsrelaties met elkaar aangaan. Daarvoor worden in de bedrijfskundige literatuur verschillende aanleidingen genoemd, zoals beter innoveren, focus op kerncompetenties, krachten bundelen, strategische positie versterken, transactiekosten verlagen, en uiteraard een betere propositie kunnen aanbieden aan klanten. Over deze ontwikkeling hebben wij recent het boek "Organiseren tussen organisaties"¹⁾ geschreven
- In onze praktijk als adviseur zien wij dat bedrijfskundige en rationele argumenten maar een deel van de werkelijkheid vormen. Beslissingen worden op basis van een variëteit aan argumenten en overwegingen genomen. Tijdens het schrijven van het boek ging juist deze invalshoek ons steeds meer fascineren. En wij merkten dat ook bestuurders zelf niet altijd weten waarom zij "doen wat ze doen". Ook in de wetenschappelijke literatuur vonden wij maar beperkt verklaringen
- Daardoor werd onze latente wetenschappelijke interesse zeer geprikkeld. Met het onderzoek willen wij meer inzicht krijgen in juist de opstelling en rol van de bestuurders in relatie tot samenwerking tussen organisaties. Onze promotoren zijn prof.dr. Arie de Ruijter en prof.dr. Michiel Schoemaker

- 1 Kaats, E., Ph. van Klaveren, W. Opheij, Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties, Scriptum, 2005

2 Onderzoeksvraag en -focus

1 / 3

Wij hebben het volgende onderzoeksdoel geformuleerd:

Het verkrijgen van meer inzicht in de argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders om samenwerkingsrelaties aan te gaan

Wij stellen de bestuurder centraal in ons onderzoek en analyseren zijn/haar verhalen over samenwerking in de context van de sectoren Zorg en Gebouwde Omgeving en de samenwerkingsrelaties die in deze sectoren actueel zijn

Focus op samenwerkingsverbanden

- Er is een veelheid van samenwerkingsrelaties herkenbaar in de praktijk. In "Organiseren tussen organisaties" hebben wij een typologie ontwikkeld die behulpzaam is bij het analyseren, diagnosticeren en ontwerpen van samenwerkingsrelaties. Als wij vanuit de bestuurder redeneren, gaan we ervan uit dat wat hij als samenwerkingsverband benoemt, ook object van onderzoek is
- Het is onze verwachting dat bestuurders daarbij vooral ingaan op samenwerkingsrelaties van complexe aard, waarbij organisaties een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid aangaan. Veel betrokkenen, diverse uiteenlopende en overeenkomende belangen, veel ambiguïteit. Het onderzoek gaat niet over fusies en overnames

2 Onderzoeksvraag en focus

2 / 3

Focus op de "coulissen" en de "kleedkamer"

- We zijn vooral geïnteresseerd in de achterliggende en vooral ook persoonlijke beweegredenen van bestuurders bij hun afweging om al dan niet deel te nemen in een samenwerkingsverband; het gaat ons niet primair om de vraag hoe de samenwerking (of het achterwege blijven ervan) op het podium wordt gelegitimeerd of gerationaliseerd. We stellen de bestuurder centraal en zijn geïnteresseerd in zijn/haar persoonlijke afwegingen. Waarom doen bestuurders wat ze doen?

Focus op de wijze waarop bestuurders hun werkelijkheid creëren

- In dit onderzoek richten we ons op de redeneringen en argumentaties van de bestuurders en niet op wat zij feitelijk doen (hoe interessant dat ook is). Het gaat ons om hun persoonlijke argumenten en drijfveren en de verhalen die zij daarover vertellen. Hoe definiëren bestuurders hun werkelijkheid als het gaat om het aangaan van samenwerkingsrelaties. Het is een onderzoek in de sociaal-constructivistische traditie

2 Onderzoeksvraag en focus

3 / 3

Focus op de Zorg en de Gebouwde Omgeving in Nederland

- We hebben ervoor gekozen het onderzoek te doen in een aantal specifieke sectoren waarvan we uit ervaring weten dat samenwerking ook feitelijk aan de orde is. Maar elke sector verschilt ook van een andere sector qua historische context, mate van verdeling tussen publiek en privaat, marktstructuur, achtergrond van bestuurders en problematiek. Onze keuze is gevallen op de Zorgsector en de sector die zich richt op de Gebouwde Omgeving. Door de argumenten, motieven en drijfveren te onderzoeken die bestuurders in deze sectoren kiezen, zijn we in de gelegenheid meer bestuurders te bevragen én krijgen we te zien in hoeverre er verschillen zijn. Daarbij is het aannemelijk dat er verschillen aan de dag treden die om een verklaring vragen. Het kan dan ook zijn dat er per sector verschillende wetenschappelijke literatuur en theorieën onderzocht moeten worden

3 De rol van de bestuurder in het onderzoek

In overleg met een aantal goed ingewijden in de sector benaderen wij vijf bestuurders met de vraag om te participeren in het onderzoek. Daarbij gaan wij uit van de volgende criteria:

- De bestuurder is **goed ingevoerd in de sector** Zorg dan wel Gebouwde Omgeving
- De bestuurder heeft een **reputatie** in de sector
- De bestuurder heeft **diverse ervaringen** opgedaan op het gebied van samenwerken
- De bestuurder staat **open voor reflectie**
- De bestuurder wil ook de **eigen rol in de "coulissen" en de "kleedkamer"** delen
- De bestuurder wil een **collega en samenwerkingspartner vragen** om te participeren
- De bestuurders gezamenlijk vormen een **afspiegeling van de sector**
- We kunnen, eventueel via een introductie, **toegang** tot de bestuurder krijgen

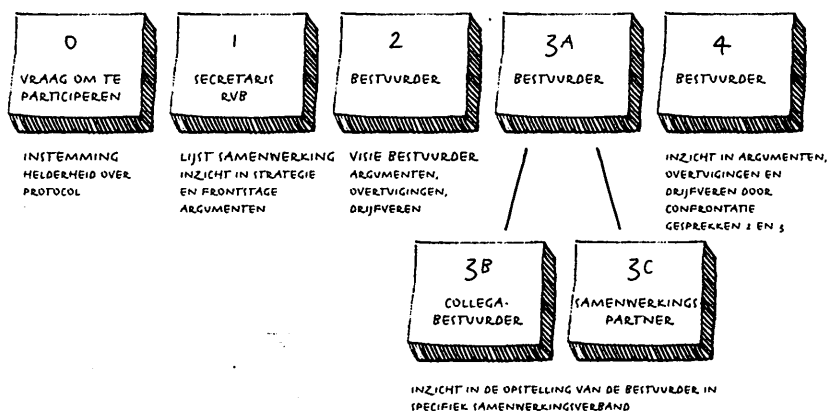
Het gaat dus niet om een a-selecte steekproef maar juist om een selecte groep bestuurders die op basis van hun kennis en ervaring kunnen bijdragen tot een beter inzicht. Het moge duidelijk zijn dat medewerking van de bestuurders essentieel is. Vertrouwelijkheid wordt gewaarborgd, ondersteund door een protocol

4 De aanpak per case study

1 / 7

In onderstaande figuur hebben wij schematisch aangegeven op welke wijze wij elk van de case studies willen uitvoeren. Door het onderzoek op deze wijze uit te voeren verwachten wij dat we samen met de bestuurders komen tot vernieuwende inzichten, waarbij de combinatie van inzichten bijdraagt aan de wetenschappelijke kennis over de rol van bestuurders in samenwerkingsverbanden

2 / 7



4 De aanpak per case study

3 / 7

Wij gaan hierna in op de serie gesprekken die we per case willen voeren. Wij verwachten dat ieder gesprek circa 2 uur in beslag neemt

Gesprek met de Secretaris van de Raad van Bestuur (gesprek 1)

Dit gesprek heeft ten doel om de gesprekken met de bestuurder voor te bereiden.

Beoogd resultaat van het gesprek is het verkrijgen van:

- Een overzicht van geslaagde samenwerkingsrelaties (aantal, omvang, aard)
- Een overzicht van niet-geslaagde samenwerkingsrelaties (aantal, omvang, aard)
- Een curriculum vitae van de bestuurder
- Het strategiedocument van de organisatie waaraan de bestuurder leiding geeft
- Een algemeen beeld van de organisatie en de bestuurder

4 De aanpak per case study

4 / 7

Eerste gesprek met de bestuurder (gesprek 2)

Dit gesprek heeft de kenmerken van een startgesprek en heeft in de eerste plaats ten doel om een zodanig vertrouwenwekkende atmosfeer te creëren dat de kans op het verkrijgen van "rijke" gegevens vergroot wordt. Daarnaast zal in meer algemene zin worden gevraagd naar de visie van de bestuurder op besturen en samenwerken.

Beoogd resultaat van het gesprek is het verkrijgen van inzicht in:

- De bestuurder als mens (achtergrond, historie, sleutelmomenten)
- De visie van de bestuurder op besturen, de sector, succesfactoren
- De visie van de bestuurder op samenwerken
- De persoonlijke opstelling van de bestuurder in samenwerkingsrelaties
- Verder zal in het gesprek met de bestuurder ook een samenwerkingsrelatie worden gekozen die in het hiernavolgende gesprek als illustratief voorbeeld wordt gehanteerd

4 De aanpak per case study

5 / 7

Tweede gesprek met de bestuurder (gesprek 3a)

Dit gesprek staat in het teken van een specifieke samenwerkingsrelatie die al dan niet tot stand is gekomen. Hiermee kunnen we, in aansluiting op het eerste gesprek de opstelling van de bestuurder heel concreet bespreken aan de hand van zijn/haar optreden in een specifieke case. We proberen te achterhalen hoe de bestuurder zich heeft opgesteld en welke argumenten, motieven en drijfveren daarachter zitten. Beoogd resultaat van het gesprek is het verkrijgen van inzicht in:

- De essentie van de specifieke samenwerkingsrelatie (doel, vormgeving, etc.)
- Het proces van de (bijna-)totstandkoming van de samenwerkingsrelatie (hoe is dat proces verlopen, wat waren de spannende momenten, welke belangen deden zich gelden)
- Wat waren in de Raad van Bestuur spannende issues; hoe verliep dat
- De inzet van de bestuurder (wat heeft hij/zij gedaan, welke acties heeft hij in gang gezet, welke besluiten heeft hij genomen, en vooral waarom heeft hij deze besluiten genomen)
- Typering van de bestuurder (door de bestuurder zelf)

Dit moet leiden tot meer inzicht in de argumenten, motieven en drijfveren van de bestuurder bij het aangaan van samenwerkingsrelaties

4 De aanpak per case study

6 / 7

Gesprek met een collega-bestuurder (gesprek 3b)

Dit gesprek heeft dezelfde opbouw als het tweede gesprek met de bestuurder en staat in het teken van een specifieke samenwerkingsrelatie die al dan niet tot stand gekomen is. Om meer diepte te geven aan de resultaten van het tweede gesprek met de bestuurder (of om aanvullende en mogelijk zelfs confronterende invalshoeken te registreren). Vanuit het perspectief van de collega-bestuurder achterhalen we hoe de bestuurder zich heeft opgesteld en welke argumenten, motieven en drijfveren daar naar zijn inzicht achter zitten.

Beoogd resultaat van het gesprek is het verkrijgen van inzicht in:

- De essentie van de specifieke samenwerkingsrelatie (doel, vormgeving, etc.)
- Het proces van de (bijna-)totstandkoming van de samenwerkingsrelatie (hoe is dat proces verlopen, wat waren de spannende momenten, welke belangen deden zich gelden)
- Wat waren in de Raad van Bestuur spannende issues; hoe verliep dat
- De inzet van de bestuurder (wat heeft hij/zij gedaan, welke acties heeft hij in gang gezet, welke besluiten heeft hij genomen, en vooral waarom heeft hij deze besluiten genomen)
- Typering van de bestuurder (door de collega-bestuurder)

4 De aanpak per case study

7 / 7

Gesprek met een vertegenwoordiger van de samenwerkingspartner (gesprek 3c)
Zie uitwerking van het gesprek met de collega-bestuurder (gesprek 3b),
met dien verstande dat dit gesprek zal worden gehouden met een (bijna-)
samenwerkingspartner

Derde gesprek met de bestuurder (gesprek 4)

De resultaten van de gesprekken 2, 3a, 3b en 3c zullen door ons worden
geanalyseerd. Op basis van deze analyse zullen we een specifieke agenda opstellen
voor het afrondende gesprek met de bestuurder. Het gesprek staat in het teken van
verdieping. Dit doen wij door een verdiepend gesprek te hebben over de opstelling
van de bestuurder in samenwerkingsrelaties (vergelijk de opbouw van gesprek 2), op
basis van inzichten verkregen in de gesprekken 3a, 3b en 3c. Wij verwachten door
deze aanpak een grotere kans te maken op het verkrijgen van "backstage"-informatie

Wij willen alle gesprekken opnemen. Deze opnames zullen alleen door dE
onderzoekers beluisterd worden ten behoeve van de analyses

5 Essentie van het onderzoeksprotocol

1 / 2

Vertrouwelijkheid, discretie en geheimhouding

- De gegevens die aan de onderzoekers ter beschikking worden gesteld, zullen alleen voor het onderzoek gebruikt worden
- Bij het publiceren van informatie zal ervoor zorg gedragen worden dat deze niet tot de bron te herleiden is, tenzij de bron daarvoor toestemming heeft gegeven
- Nergens in het onderzoek zullen de namen van de geïnterviewden of de deelnemende organisaties worden genoemd, tenzij de betrokkenen persoonlijk expliciet toestemming daarvoor geven
- De gegevens zullen alleen toegankelijk zijn voor de onderzoekers (promovendus, eventuele co-onderzoekers die ondersteunen bij de analyses, promotoren, secretariaat van de onderzoekers)
- Er zal tijdens het onderzoek geen sprake zijn van rolvermenging onderzoeker/ adviseur. Tijdens het uitvoeren van de case study (eerste gesprek tot en met oplevering van het verslag van de case study) zal er geen sprake zijn van persoonlijke betrokkenheid van de onderzoeker bij een adviesopdracht in de betreffende organisatie

5 Essentie van het onderzoeksprotocol

2 / 2

Analyse en conclusies zijn de verantwoordelijkheid van de onderzoekers

- Voordat de bestuurder aan het onderzoek meedoet, stellen onderzoeker en bestuurder vast in hoeverre de bestuurder voldoet aan de criteria; als de bestuurder meedoet, spant hij zich ook in om het onderzoek tot een succes te maken, net zoals de onderzoeker zich inspent om een zo goed mogelijk onderzoek te doen
- De gesprekken die gevoerd worden, zullen worden opgenomen. Deze opnames zullen alleen gebruikt worden om analyses uit te voeren. Alleen de onderzoekers zullen toegang krijgen tot de geluidsopnames
- Van iedere case zal ter afsluiting een schriftelijk verslag worden gemaakt. Dit verslag wordt voorgelegd aan de bestuurder die centraal staat in die case. De bestuurder kan aangeven dat er feitelijke onjuistheden in staan. Feitelijke onjuistheden zullen worden aangepast
- Het verslag wordt alleen ter beschikking gesteld aan de bestuurder die centraal staat in het onderzoek. Het is aan deze bestuurder om het verslag al dan niet aan de andere geïnterviewden ter beschikking te stellen (dit is niet aan de onderzoekers)

6 Wat levert het onderzoek op

Voor de wetenschap

- Aanvullend inzicht in en daarmee een completer beeld van de argumenten en drijfveren van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties
- Inzicht in het verschil tussen frontstage- én backstage-argumenten en drijfveren van bestuurders bij het aangaan van samenwerkingsrelaties
- Inzicht in overwegingen van bestuurders, in relatie tot de sectoren Zorg en Gebouwde Omgeving

Voor deelnemende bestuurders

- Reflectie op de eigen argumenten en drijfveren bij het aangaan van samenwerkingsrelaties
- Meer strategisch inzicht in de wijze van samenwerken zoals deze in de sector aan de orde is, en de argumenten en drijfveren die daarbij worden gehanteerd
- Mogelijkheid om in de toekomst beter afwegingen te maken over het al dan niet aangaan van samenwerkingsrelaties

Voor de onderzoekers

- Professionele verdieping: beter inzicht in de kunde en kunst van samenwerken
- Beter begrip van overwegingen van bestuurders die wij ontmoeten in onze adviespraktijk, en de mogelijkheid hun op basis van dat inzicht beter te adviseren
- Promotie

7 Over de onderzoekers en promotoren

Onderzoekers

- Drs. Edwin Kaats (1963) studeerde Economische Geografie en Ruimtelijke Planning aan de Universiteit van Utrecht en Logistiek Management aan de Universiteit van Tilburg. Hij is sinds 1999 werkzaam als adviseur bij Twynstra Gudde en legt zich toe op samenwerkingsvraagstukken. Hij is coauteur van het boek *Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*
- Drs. Wilfrid Opheij (1960) studeerde bouwkunde aan de TUE (kandidaats) en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Hij is partner bij Twynstra Gudde. Hij publiceerde eerder over organisatie-inrichting (*Verplatting van organisaties*), strategieprocessen (*Tussen wens en werkelijkheid, hoe bestuurders een vaarbare koers uitzetten*), ICT-strategie (*ICT op de bestuurstafel*) en samenwerken (*Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*)

Promotoren

- Prof.dr. Arie de Ruijter is hoogleraar en decaan aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg
- Prof.dr. Michiel Schoemaker is bijzonder hoogleraar Identiteit en Talent in Netwerkorganisaties aan de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit

Argumenten, overtuigingen en drijfveren van een bestuurder in relatie tot het aangaan van samenwerkingsverbanden

ARGUMENTEN (25)

- Moeten reageren op een overheidsbeslissing, bijvoorbeeld "van vierlagenstructuur naar tweelagenstructuur in het kruiswerk"
- Druk op het systeem vanuit financiering
- Problemen oplossen in de patiëntenzorg
- Er zijn vooral inhoudelijke redenen om samenwerking te zoeken: patiënten die tussen wal en schip dreigen te komen, patiënten met verpleeghuisindicatie die niet geplaatst kunnen worden, met wie geleurd moet worden. Dat komt nu niet meer voor
- Schaalvergroting is nodig; we moeten iets met de grootschaligheid in de zorg, maar op een andere manier dan in fusieverband
- Als je niet in het werkgebied van je partner mag werken, dan doet een ander het. Dat maakt het totale samenwerkingsverband zwakker
- Je moet zorgen dat je niet opgesloten raakt in je werkgebied
- In het samenwerkingsverband heb ik extra kennis opgedaan, over bijvoorbeeld marketingdenken, en kennis van de sector
- Je moet zorgen dat je zelf contacten blijft onderhouden met de zorgverzekeraar als belangrijkste financier; ik heb niets aan mijn samenwerkingsverband als het wel contracten binnenhaalt, maar niet met mijn belangrijkste zorgverzekeraar
- Je moet een goede strategische kaart maken, waar je alle spelers en hun opties in uittekent; die analyse bepaalt voor een deel je afweging en je handelen
- Een samenwerking is het gevolg van een strategische analyse
- Je moet voor jou risicovolle combinaties bij anderen voorkomen
- Je moet voorkomen dat men met meer samenwerkingsverbanden mee gaat doen, want dan gaat heel vitale informatie van het ene naar het andere circuit lekken
- We willen landelijke opdrachten binnenhalen bij zorgverzekeraars die we anders niet kunnen binnenhalen; landelijk werkende verzekeraars willen landelijk aanbesteden en inkopen; we moeten daarvoor een aanbod creëren
- We willen innoveren en van elkaar leren op inhoud
- De RvT wil eerst consolideren en niet van de ene in de andere fusie vallen

- We moeten wel kunnen concurreren en onszelf niet te veel beperken
- Een samenwerking is een flexibele manier om toch landelijke dekking te realiseren
- Een samenwerking is tactisch slim; je kunt opschakelen of terugtrekken of consolideren
- We hebben de focus op de regio, en voor ons is dit de manier om daarenboven landelijke contracten af te kunnen sluiten
- We moeten toegevoegde waarde creëren door een unieke mix/arrangement van wonen, zorg en welzijn te bieden
- Lokale en regionale verankering is een uitgangspunt, en niet een gevolg
- Er is een markt voor dit concept
- Als door bijvoorbeeld de WMO de concurrentiedrempels verlaagd worden, dan komt er discussie over al dan niet concurreren binnen het samenwerkingsverband
- Het gaat over op slimme manier schaal bereiken, innovatie mogelijk maken, flexibiliteit, van elkaar leren en iets anders neerzetten

OVERTUIGINGEN (64)

- Wij zijn scheppende wezens en creëren onze eigen werkelijkheid
- Je zet stappen in de tijd en daar leer je van
- Je moet vooruitlopen op de regelgeving; je moet echter niet zover vooruitlopen dat je de eindstreep niet haalt
- Wil je veranderen, dan moet je ook problemen hebben die je moet kunnen oplossen
- Je kunt je het niet permitteren om alleen in regionaal verband connecties te hebben
- Je moet perspectief kunnen schetsen voor medewerkers
- Het proces is voor iedereen die erbij betrokken is anders
- De teaminspanning brengt het resultaat
- Weerstand is nodig, biedt houvast
- Je moet de deur nooit definitief dicht gooien; er komt altijd een aanleiding om het gesprek weer aan te gaan
- Om te kunnen samenwerken, moet je je handen vrij hebben
- Rattengedrag en rotstreken zijn uit den boze
- Als ik aan iets werk, voorzitter ben van

- een samenwerkingsverband, sta ik ook persoonlijk op het spel
- Als een samenwerkingsverband mislukt, moet je het ook helemaal afbouwen; half iets doen werkt niet
- Je moet samenwerken met partijen en vooral mensen die elkaar liggen
- Verbreek nooit een relatie, zelfs al zijn er erge dingen gebeurd
- Als je een relatie wilt herstellen, moet de ander ook expliciet een gebaar maken; alleen een toezegging is niet genoeg
- Mensen moeten hun toezeggingen nakomen
- Ik doe mijn best om relaties goed te houden
- Als het niet goed voelt, moet je geen langetermijnrelatie aangaan
- Pak vooral de positieve signalen op
- Je moet je doel niet uit het oog verliezen, ook als de relatie tegenzit
- Een streek uithalen mag, maar je mag niet bedriegen en mensen persoonlijk aanvallen
- Als de chemie tussen bestuurders goed is loopt het, en als dat niet zo is, dan mislukt de samenwerking
- Er is altijd speelruimte; je bent nooit tot elkaar veroordeeld.
- Het is voortdurend een kwestie van 'kiezen en verwerpen'; je moet daarbij steeds kiezen voor de zaken van hogere orde. Het plezier verruilen voor het hogere, het blik verruilen voor het zilver. Steeds kiezen voor de hogere orde
- Ik kan met heel veel mensen samenwerken, maar het gaat wel veel makkelijker met mensen die een wat fijngevoeliger natuur hebben, die iets hebben met spiritualiteit zonder zweverig te worden, creativiteit, die een zuiverende levenswandel nastreven.
- Een goed team zorgt vanzelf voor de goede dingen
- Mensen laten zich niet bewegen door kostenbesparing en efficiency, er zitten altijd andere drijfveren onder. Het gaat dan om betrokkenheid en geïnvolveerd zijn.
- Mensen moeten zich op hun gemak voelen, ruimte krijgen
- Mensen moeten authentiek zijn
- Je kunt beter samenwerken met mensen die inhoudelijk zijn dan met machtsgerichte mensen
- Je moet het 'oude denken' in de

- zorg loslaten (afscherming, eigen werkgebieden, non-concurrentie verbieden); het legt lam
- Het maakt de groep als totaal niet sterker als je elkaar verbiedt om te concurreren. Anderen mogen wel in het werkgebied penetreren, en als partner mag ik dat niet. Dat maakt dus juist die anderen sterker
- Het is goed als ik me laat prikkelen en uitdagen door een concurrerend particulier bureau; het is een slimme zet dat ik daar ten dele eigenaar van ben
- De overtuiging dat we niet naar het oude denken terug moeten is intuïtief
- De inhoudelijke keuze voor samenwerking roept ook twijfel op; is het niet beter om je toch steviger te binden?
- Je kunt je niet tegelijkertijd aan meer samenwerkingsverbanden als het onze verbinden
- Je moet je kracht nooit tonen door af te geven op een ander
- Uiteindelijk is wat een ieder toevoegt doorslaggevend.
- Je moet ook plekken hebben waar je persoonlijke collegiale contacten opdoet, en dat is heel belangrijk. Dit samenwerkingsverband is zo'n plek. Je moet ook bijblijven met de nieuwtjes.
- Organisaties en mensen moeten iets met elkaar hebben
- We willen gaan voor de inhoud en de relatie
- We moeten nu verbinding maken om klaar te zijn voor de toekomst
- Je moet afspraken kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden en opvattingen
- Als het erop aankomt, gaat het belang van de eigen organisatie voor de relatie
- Door een fusie voorkom je veel drukte en bestuurlijk gedoe
- We moeten concurreren op inhoud en niet op macht
- Je moet mensen vragen die er ideologisch en mentaal in geloven
- Een samenwerkingsverband is beter dan plat fuseren
- Vaak is er een impliciete verstandhouding; die zal er wel zo over denken. Je weet in welke opvattingenstroom iemand zit
- Mensen maken in de loop der tijd andere keuzes; als systeem ben je niet in charge
- Je moet de volgorde poppetjes, inhoud, vorm respecteren
- Er is markt voor dit concept
- Vertrouwen is de basis waarop je het samenwerkingsverband instapt
- In een dergelijk samenwerkingsverband is 15 partijen het maximum

- Je moet ook investeren in teambuilding, bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijke studiereis naar een ver buitenland
- Je moet ook realistisch zijn; je kunt het niet afdwingen. Dan had je maar moeten fuseren
- Als je een fusie aangaat, kun je niet terug. Het unieke hiervan is dat het wel kan. Dan zal dat ook gebeuren
- Een samenwerkingsverband als dit moet zich organisch vormen
- Uiteindelijk stolt het proces in statuten en reglementen
- Als de hitte om je heen hoger is, moet het sneller
- Als je het doet, moet je er ook voor gaan. Dat betekent dat je er soms iets te veel instopt
- Een relatie is dat je niet alleen de goede maar ook de slechte momenten vertelt

DRIJFVEREN (49)

- Deze bestuurder:
- wil patiënten zo goed mogelijke zorg bieden
 - is gedreven, heeft een missie, is bevlogen, heeft interesse
 - zoekt fascinerende stimulerende inspirerende situaties
 - wil dingen doen waar anderen en hijzelf trots op zijn
 - wil voortvarend zijn
 - is gretig om complexe processen aan te gaan
 - wil scheppen, verbeteren; als hij iets ziet wat niet goed is, keert hij zich niet om, maar pakt hij aan; hij vindt dat plezierig
 - wil 'vertrouwen hebben', zodanig dat anderen hem vertrouwen
 - wil goede constructieve relaties hebben
 - wil trots zijn, en anderen mogen ook zien dat hij een goede klus klaart
 - zegt: "Het lijkt mijn levenslot wel dat ik bij samenwerkingsverbanden betrokken ben, het is een soort magneet"
 - trekt tarotkaart nr. 20 'het oordeel'
 - wil verantwoordelijkheid aangaan
 - heeft een geduldige, constructieve aard
 - kan niet tegen sterk gepolitiseerde omgevingen, is daarvoor te veel van de inhoud
 - zegt: "Wat doorzien wij nu eigenlijk van onze eigen drivers? Wij hebben bijvoorbeeld gekozen voor een groot gezin met kinderen die kunnen studeren. We houden ook van mooie dingen. Dat betekent dat er nogal wat geld binnen moet komen. Dat is vast ook een driver, maar niet een van de hoofddrivers"
 - wil zelf aan het roer staan, zodat niet maar een deel van de ideeën wordt

- overgenomen en de integraliteit verloren gaat. Dan wil hij ook zijn visie, want hij heeft een sterke visie, waar kunnen maken en daarvoor de macht hebben. En het is een feest als dat lukt.
- doet dit soort banen niet om op de achtergrond te blijven. Hij heeft ook eergevoel en de narcistische trekken van een bestuurder. Het is ook eerzaam om een van de VIPs te zijn
- zegt: "Het is de wil tot vreugde en plezier die de aandrift vormt"
- wil voorop lopen in het nieuwe denken in de zorg
- wil niet terug naar het oude denken; dat is een stap terug
- wil geen dingen doen die niet goed voelen (terug naar het oude denken), dan is hij niet goed bezig.
- is een sterk associatief mens
- vindt het toch wel leuk, dat voorzitterschap
- is naar zijn aard een leider
- gooit nooit deuren dicht. Zeker in een kleine sector als de GZ is dat onverstandig
- zegt: "Reputatie speelt. Doet ertoe"
- kijkt altijd ver vooruit
- zoekt de relatie
- zal niet snel de confrontatie zoeken
- is soms ongeduldig en wil vooruit
- is een geduldige bestuurder die snapt dat je tijd moet investeren voor er iets uitkomt; hij is niet impulsief
- kiest misschien toch wel voor fuseren, als je hem in zijn hart kijkt, maar dat is op dit moment niet realistisch
- ziet vooral de mogelijkheden, is optimistisch
- is ook jidel, vindt het leuk om echt iets neer te zetten
- vindt het leuk om voor te zitten; is een rasechte bestuurder; is handig en slim, een getalenteerde voorzitter
- vindt het ook prettig om macht te hebben
- wil verbinden; is autonoom, een bindende schakel, met een eigen mening
- vindt positiespel, en het steeds moeten bevechten vreselijk (interne organisatie)
- wil acteren vanuit vertrouwen
- zoekt het conflict niet op, maar gaat het ook niet uit de weg als het echt belangrijk is voor zijn organisatie
- heeft iets met macht; dat zie je ook
- is een boegbeeld
- mensen kunnen zich met hem identificeren
- verstaat de kunst als voorzitter op tijd afscheid te nemen; dat is erg knap
- geniet als bestuurder van het spel
- heeft weinig pieken en dalen in emotie; niet echt euforisch of dramatisch. Hij is evenwichtig

Samenvatting

Bestuurders zijn van betekenis Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief

Samenwerken in *allianties en netwerken* is voor steeds meer organisaties van groot belang. Er zijn vele onderzoeken die dit aantonen. Ook maatschappelijk is het van belang dat organisaties goed samenwerken, omdat geen enkele organisatie alleen de grote uitdagingen en vragen in en van deze tijd kan oplossen. Toch is samenwerken niet gemakkelijk en niet vanzelfsprekend, omdat ieder van de partners een deel van zijn autonomie moet opgeven in het vertrouwen dat hij er meer voor terugkrijgt.

Inmiddels zijn veel theorieën en modellen ontwikkeld die gebruikt kunnen worden bij het strategisch, organisatorisch en operationeel inrichten van *allianties en netwerken*, ofwel *samenwerkingsverbanden*. Wij hebben echter in onze praktijk ervaren dat theorieën en modellen niet altijd een garantie vormen voor een goed resultaat en omgekeerd dat een slecht resultaat nooit alleen terug te voeren is op de keuze van een bepaalde methodiek. Omdat wij meenden te zien dat bestuurders van samenwerkende organisaties een heel belangrijke rol vervullen in *samenwerkingsverbanden*, hebben wij hen centraal gesteld in ons promotieonderzoek naar samenwerking. Wij wilden weten wat de betekenis van bestuurders in *samenwerkingsverbanden* is en op welke wijze zij aan die *samenwerkingsverbanden* betekenis geven. Zo wilden wij een completer beeld krijgen van het functioneren van *samenwerkingsverbanden*.

Wij hebben ons geconcentreerd op de wereld van de zorg en die van de gebouwde omgeving. Beide sectoren hebben een bijzondere verhouding tot het thema *samenwerken* en er doen zich uitdagingen voor waarbij (beter) *samenwerken* een reëel alternatief lijkt te zijn.

Vragen over de betekenis van bestuurders in samenwerkingsverbanden

Wij hebben het volgende onderzoeksdoel geformuleerd: 'Het verkrijgen van inzicht in de betekenis van bestuurders in *samenwerkingsverbanden*.' Daarbinnen staan de volgende vier onderzoeksvragen centraal:

- Welke beweegredenen zijn voor bestuurders van betekenis bij *samenwerkingsverbanden*?

- Welke spelregels zijn voor bestuurders van betekenis in samenwerkingsverbanden?
- Wat is de betekenis van de context voor de opstelling van bestuurders in samenwerkingsverbanden?
- Wat vertellen bestuurders over hun persoonlijke betekenis in samenwerkingsverbanden?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden hebben wij eerst het onderzoeksterrein verkend en bepaald wat vanuit economisch, organisatiekundig, bestuurskundig en sociologisch en psychologisch perspectief al bekend is. Wij hebben daar onder andere de volgende kenmerken van samenwerkingsverbanden uit gedestilleerd: een onduidelijk machtscentrum, een grote mate van interdependentie, het gegeven dat er sprake is van 'nieuwe werkelijkheid' en een grote mate van heterogeniteit.

Vervolgens hebben wij tien bestuurders met een reputatie op het gebied van samenwerken in de sector van de zorg en de gebouwde omgeving bereid gevonden om als case te dienen in ons onderzoek. Wij analyseerden hun verhalen en de verhalen van hun collega-bestuurders en samenwerkingspartners over samenwerking in de context van de sector en de samenwerkingsrelaties die in die sector actueel zijn. Het ging ons daarbij niet alleen om de verhalen op het podium, maar ook om de verhalen die in de coulissen en de kleedkamer worden verteld.

Het onderzoek is kwalitatief en inductief van aard. De verhalen van de tien bestuurders, gecombineerd met de verhalen van mensen die met hen samenwerken, vormen het basismateriaal van ons onderzoek. Wij maken gebruik van het sociaalconstructivistische perspectief, waarbij de wijze waarop bestuurders hun werkelijkheid construeren centraal staat.

Bestuurders zijn van betekenis

Het onderzoek leert ons dat bestuurders van grote betekenis zijn voor het aangaan, vormen en onderhouden van samenwerkingsverbanden.

Hun persoonlijke beweegredenen spelen een belangrijke rol: mede op basis daarvan geven zij betekenis aan de samenwerking. Een bestuurder handelt weliswaar vanuit het belang van zijn organisatie en is gevoelig voor zijn omgeving, maar hij is nadrukkelijk een actor van betekenis.

Bovendien blijken bestuurders spelers te zijn in een spel waarin zij een gemeenschappelijke set gedrags- en spelregels hanteren. Er lijkt dus zoiets te zijn als 'bestuurderskunde'. Ook blijkt uit het onderzoek dat ze binnen hun context hun persoonlijke ruimte afbakenen, uitgaande van hun eigen visie en persoonlijke drijfveren. Binnen die ruimte nemen ze

initiatieven die bij kunnen dragen tot persoonlijke en organisatiedoelstellingen. En tenslotte geven ze vorm aan eigenbelang: zij doen in het samenwerkingsverband die dingen die voor hen van betekenis zijn. Deze vier conclusies werken wij hierna uit.

Persoonlijke beweegredenen spelen een belangrijke rol

Ons onderzoek laat zien dat rationele argumenten slechts een beperkt deel van de bestuurlijke beweegredenen vormen voor samenwerken. Bestuurders worden in belangrijke mate gedreven door persoonlijke beweegredenen die onder meer betrekking hebben op macht, de beste willen zijn, autonomie, een prestatie willen leveren, engagement, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en persoonlijke reputatie. Iedere bestuurder heeft daarnaast specifieke dilemma's bij het aangaan van en acteren in samenwerkingsverbanden, die verband houden met zijn visie op samenwerken, zijn persoonlijke positionering, zijn stijl van opereren in een context van samenwerking en zijn relatie met partners.

De persoonlijke handtekening van de bestuurder is dus herkenbaar in de samenwerking. En daarvan zijn bestuurders zich ook bewust: je kunt de persoon en de functionaris niet scheiden.

Rationele argumenten spelen vooral een rol 'op het podium', want bestuurders weten dat daar het verhaal in rationele termen verteld moet worden: op de Bühne moet het verhaal 'rond' zijn want verhalen maken de werkelijkheid. Retoriek neemt bij bestuurders dus een uiterst belangrijke plaats in. Het is een van de 'kerncompetenties' van de bestuurders die als schoolvoorbeeld voor samenwerken bekend staan: welbespraakt anderen stimuleren, overtuigen, meenemen, enthousiasmeren en retorisch inspelen op de positieve connotatie van samenwerking.

Het is een spel met gemeenschappelijke spel en gedragsregels: de spelers maken het spel. Bestuurders hebben sterke overtuigingen over samenwerken en vertellen graag over hun persoonlijke praktijkmodellen voor bestuurlijk handelen in samenwerkingsverbanden. Zij beschouwen een samenwerkingsverband als een instrument, zijn doordrongen van hun persoonlijke betekenis voor en in samenwerkingsrelaties en begrijpen dat het proces om te komen tot een samenwerkingsverband ertoe doet. Zij geven vorm en inhoud aan dat proces en bouwen gaande dat proces zorgvuldig een passende relatie op met partners, waarbij ze bij het maken van keuzes de context serieus nemen. Daarnaast zijn ze bezig met leren, reflecteren en professionaliseren op het gebied van samenwerken.

In de praktijk maken de door ons geïnterviewde bestuurders gebruik van een gemeenschappelijke set spel en gedragsregels. Het lijkt alsof zij 'bestuurderskunde' toepassen, gebaseerd op

impliciete of ‘tacit’ kennis over de manier waarop ze in samenwerkingsverbanden dienen te handelen. Wij denken dat een nader onderzoek naar die impliciete kennis veel inzicht en misschien ook wel de nodige verrassingen zal opleveren.

Wij hebben drie stijlen geïdentificeerd waarmee bestuurders in samenwerkingsverbanden te werk gaan. Deze hebben we omschreven als ‘de strateeg’, ‘de netwerker’ en de ‘procesregisseur’. De bestuurders hebben een voorkeurstijl, maar combineren die bijna zonder uitzondering met elementen uit de andere genoemde stijlen.

De praktijkmodellen van bestuurders in allianties en netwerken die wij hebben kunnen onderkennen, zijn in belangrijke mate gericht op het omgaan met onzekerheid én ambiguïteit. Onzekerheid kan worden verminderd door informatievergarig. Ambiguïteit kan alleen worden verminderd door interactie, door met elkaar in gesprek te gaan, door samen aan de slag te gaan, elkaar vragen te stellen en het aantal mogelijke betekenissen van iets gezamenlijk terug te brengen door betekenis te geven vanuit referentiekaders. Bestuurders zijn zich ervan bewust dat het in essentie gaat om de ontmoeting van verschillende werkelijkheidsdefinities. Dit verklaart waarom zij in de complexe omgevingen van samenwerking uitermate zorgvuldig organiseren.

Binnen de context bakenen bestuurders een persoonlijke speelruimte af. We zien dat bestuurders die nauw betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden, er nadrukkelijk hun stempel op drukken en ook hun eigenbelang doen gelden. Zij beïnvloeden dus de context. Aan de andere kant beïnvloedt de context, zowel die van de sector als die van de eigen organisatie, ook de opstelling van de bestuurder. De kenmerken van de sectoren vinden hun weerslag in de beweegredenen, praktijkmodellen en voorkeurstijlen van bestuurders in samenwerkingsverbanden. De bestuurder en zijn omgeving beïnvloeden elkaar dus wederzijds.

Binnen hun context (sector, geografie, governance e.d.) bakenen alle bestuurders – al dan niet expliciet – voor zichzelf een speelruimte af waar zij ‘hun gang kunnen gaan’, ‘leuke’ dingen kunnen doen met ‘leuke’ mensen en zo een bijdrage kunnen leveren tot persoonlijke en organisatiedoelstellingen. Ze kunnen dus binnen die speelruimte relatief vrij en op basis van persoonlijke beweegredenen initiatieven en beslissingen nemen die ze ook in rationele termen voor het voetlicht kunnen brengen. Binnen die speelruimte ligt ook hun definitiemacht. Daarbuiten zijn hun persoonlijke handelingsvrijheid en definitiemacht beperkt en zijn de spelregels en normen van de context bepalend.

Het eigenbelang betekenis geven

Bestuurders doen dingen die voor hen van betekenis zijn. We hebben gezien dat bestuurders geen belangeloze samenwerkers zijn. Ze staan binnen de omgeving waarin ze opereren voor hun persoonlijk en organisatiebelang, en proberen vanuit dat belang macht en invloed te verwerven.

Bestuurders verwerven die macht en invloed op verschillende manieren: ze ontwikkelen een groot relatienetwerk, ze concentreren zich op de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, opleiding en ze bewaken dat hun organisatie er beter van wordt (sociaal, cultureel en economisch kapitaal). Daarin onderscheiden bestuurders zich overigens van de in de literatuur genoemde 'collaborative leaders' die als intermediair, zonder formele autoriteit of machtspositie, partijen bij elkaar brengen.

Het eigenbelang zit ook in het plezier dat bestuurders hebben in samenwerken. Samenwerken oefent op de bestuurders een grote aantrekkingskracht uit. De interactie met potentiële partners creëert een ruimte waarin strategie en uitvoering, denken en doen, pionieren en realiseren dicht bij elkaar liggen. Samenwerken stelt hen ook in staat om in interactie met andere bestuurders nieuwe omgevingen te creëren.

Bestuurders oefenen overigens grote invloed uit op de keuze van de partners: ze werken het liefst samen met partners (uit hun eigen netwerk) met wie het persoonlijk klikt en die ze vertrouwen. Zelfs de 'strategen' in ons onderzoek, die zich meer laten leiden door de strategische keuzes van hun organisaties, gaan niet snel voor een samenwerkingsrelatie waarin het niet klikt tussen de bestuurders.

Rollen van bestuurders

We hebben gezien dat bestuurders naargelang de situatie de volgende rollen vervullen in samenwerkingsverbanden. Als *verbindende strateeg* zoeken ze vanuit een gericht strategisch kader naar verbindingen met andere organisaties en met andere mensen. Als *schakelende zingever* pendelen ze tussen verschillende talen, tussen verschillende werkelijkheden en tussen verschillende belangen die cruciaal zijn voor het succes van samenwerkingsrelaties. Als *charmante verleider* zetten ze hun persoonlijke charme in om te verleiden en om anderen aan te zetten mee te doen. Ze zijn zich goed bewust van hun persoonlijke eigenschappen en weten die ook in te zetten. Als *geduldige maker* willen ze resultaat tot stand brengen. Tegelijkertijd zijn ze geduldig en begrijpen ze dat processen soms hun tijd nodig hebben. Ze begrijpen ook dat ze moeten 'opschakelen' en soms processen dienen te forceren. Tegelijkertijd zijn ze geduldig en begrijpen ze dat processen tijd nodig hebben.

Reflecterend over de onderzoeksresultaten

Terugkijkend op het onderzoek en de resultaten hebben wij een aantal reflecties geformuleerd.

Persoonlijke relaties zijn bepalender dan contingentie

Onderzoek vanuit het systeem- en contingentiedenken heeft inzicht verschaft in de werking en het belang van allianties en netwerken. Ons onderzoek leert dat modellen, structuren en systemen wel kunnen helpen, maar dat in iedere situatie mensen en hun persoonlijke communicatie over en weer het verschil maken. Voor bestuurders zijn het geen 'waarheden' maar manieren van kijken, waar altijd ook andere manieren van kijken naast geplaatst kunnen worden. Modellen en structuren vergroten (of verkleinen) de ruimte voor oplossingen. Met de conclusie dat de handelende actor in context het vertrekpunt is, nemen we stelling tegen benaderingen van samenwerkingsverbanden die de actor buiten beschouwing laten. Evenzeer nemen wij stelling tegen benaderingen die de suggestie wekken dat de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden kan worden gereduceerd tot een samenspel van actoren. Het is juist de samenhangende benadering, die van actor in context, die naar ons oordeel tot een vergroting van het inzicht in de werking van samenwerkingsverbanden kan leiden.

Samenwerking is als ideaal gerelativeerd

Als professionals en onderzoekers hebben wij gezocht naar alternatieven voor vechtselaties (vooral in de wereld van de gebouwde omgeving) en voor steeds verder consoliderende zorgconcerns. Bestuurders denken echter niet primair vanuit die maatschappelijke en ideologische positie. Zij ambiëren een zo sterk mogelijke informatie- en machtspositie. Zij vertegenwoordigen nadrukkelijk een belang. Samenwerkingsverbanden zijn evenals fusies voor hen legitieme instrumenten om een doel te bereiken. Een bestuurder kiest niet een instrument vanuit een ideaal, maar kiest een instrument dat 'doet wat het moet doen'. Bestuurders zijn pragmatisch en instrumenteel en kiezen voor samenwerking wanneer die hun doel dient.

Omgaan met aanvullende oplossingen én conflicterende belangen

Wij zien duidelijk dat binnen hiërarchische structuren en op basis van posities kracht en macht gebundeld kunnen worden en schaalvoordelen mogelijk zijn (logica van de hiërarchie). In een wereld die steeds meer samenwerkt en netwerkt, worden oplossingen die gebaseerd zijn op de logica van het netwerk belangrijker. Het gaat dan om de kunst aanvullende en verbindende oplossingen te vinden en om te gaan met conflicterende belangen, de kunst in 'mutual gains' te denken en ermee te werken.

Waarderen van complexiteit

Onze persoonlijke onderzoeksmotivatie houdt verband met het feit dat in omgevingen van samenwerkingsverbanden complexiteit te vaak noch wordt erkend noch benut, maar wordt gereduceerd tot formele posities en een eenzijdig handelingsrepertoire. Kansen worden gemist omdat het moeilijk is – vanuit het managementparadigma van controle en beheersing – om je over te geven aan de kracht van toeval, interactie, combinatie en associatie. Vaak blijken mensen in hun hoofd niet in staat om het eigenbelang los te laten en vertrouwen te ontwikkelen dat er meer voor terug kan komen. Zonder de rol te onderschatten die de context daarin speelt, hebben wij de overtuiging dat bestuurders bij uitstek degenen zijn die in staat moeten zijn om in complexe omgevingen het ‘ingewikkelde’ spel en het ‘samengestelde’ spel te spelen.

Constructivisme is van betekenis

Wij hebben in ons onderzoek gezien dat juist op zoek gaan naar de manier waarop mensen hun werkelijkheid construeren leidt tot aanvullende en verdiepende inzichten. Wij zijn ervan overtuigd dat juist deze verdiepende inzichten op basis van constructivistisch onderzoek op vele gebieden tot aanvullende kennis en inzichten leiden.

De betekenis van bestuurders heeft implicaties voor wetenschap en praktijk

Pleidooi voor het actorperspectief in onderzoek naar samenwerking

Heel veel onderzoekers kiezen de economische, de organisatiekundige of de bestuurskundige invalshoek. Dergelijk onderzoek geeft veel inzicht in de modelmatige ontwikkeling van en kijk op (de structuur van) samenwerkingsverbanden. Tegelijkertijd hebben wij laten zien dat de wijze waarop ons onderzoek is ingericht, met een sterke focus op de actor en de wijze waarop deze zijn werkelijkheid construeert, aanvullende en verdiepende inzichten biedt. Wij pleiten dan ook voor onderzoek waarin dit perspectief centraal staat.

Betekenis voor de praktijk

Werken in en aan samenwerkingsverbanden is voor bestuurders, maar zeker ook voor managers en professionals, interessant en uitdagend. En het is zeker niet vanzelfsprekend dat het goed gaat, want er zijn inhoudelijk, procesmatig en relationeel veel dingen die mis kunnen gaan. Wij hebben op basis van het onderzoek en eerdere publicaties tien handreikingen geformuleerd voor bestuurders en professionals in samenwerkingsverbanden:

- Samenwerken vraagt extra inspanning; is dat het waard?
- Werk op basis van ‘mutual gains’.
- Denk vanuit mensen én vanuit inhoud.

- Wees voortdurend alert op 'het vertrouwensreservoir'.
- Samenwerken vraagt leiderschap.
- Werk aan vermindering van onzekerheid én ambiguïteit.
- Het verhaal moet strategisch kloppen én operationeel 'rond' zijn.
- Organiseer een proces waarbij draagvlak en daadkracht in balans zijn.
- Wees alert op het verschil tussen retoriek en realiteit.
- Elke samenwerking krijgt weer haar eigen dynamiek.

Het gaat erom dat bestuurders het met elkaar kunnen vinden, dat betrokken mensen betekenisvol met elkaar in gesprek zijn en blijven, dat de informatie die nodig is beschikbaar komt en dat het verhaal inhoudelijk klopt. Daarnaast moeten de belangen in evenwicht zijn, problemen opgelost worden en moet voortgang worden geboekt. En ten slotte moet sprake zijn van energie en vertrouwen. Mensen moeten willen investeren in elkaar, in het leren kennen en begrijpen van elkaars werkelijkheid en gezamenlijk betekenis aan de samenwerking willen en kunnen geven. En dat op een manier die ook nog voor de partners op korte en lange termijn waarde creëert. Duidelijk is dat dit veel vraagt van professionals en bestuurders in samenwerking.

Betekenis voor de adviespraktijk

Een aantal lessen over adviseren in allianties en netwerken heeft voor ons door dit onderzoek extra betekenis gekregen. Het kennen alleen van de belangen en doelen van samenwerkende organisaties, en het krachtenveld waarin ze opereren, biedt onvoldoende houvast om goed te adviseren bij een betekenisvol samenwerkingsproces. Als adviseur moet je ook de beweegredenen van individuele bestuurders en hun onderlinge interactie in een samenwerking kennen. Dat is niet eenvoudig, want ook de adviseur heeft zo zijn eigen opvattingen over samenwerken. Kenmerken van samenwerkingsverbanden zijn een onduidelijk machtscentrum, veel interdependentie, een 'nieuwe werkelijkheid' en heterogeniteit. Het is daarbij, nog meer dan bij advisering binnen één organisatie, van extra belang om je rol helder te definiëren. Ook is er vaak sprake van meer opdrachtgevers. Alleen vanuit onafhankelijkheid en door het respectvol en gelijkwaardig benaderen van potentiële partners kun je het vertrouwen winnen dat nodig is om je rol te vervullen. Het onderzoek heeft adviseurs onzes inziens aanvullende handvatten opgeleverd om met die complexiteit om te gaan. In ieder geval kunnen zij daarmee betekenisvol met bestuurders in gesprek gaan en hen helpen om betekenis te geven aan samenwerking.

Summary

Making sense of alliances and networks from the executive's perspective

Collaboration in alliances and networks is becoming important for more and more organizations. Many studies make clear that it is socially important for organizations to collaborate professionally, because no organization can face and solve the big challenges and problems of our time on its own. Collaboration, however, is neither easy nor obvious, as partners have to give up a part of their autonomy, trusting to gain something else instead.

Researchers have developed many theories and models which can be used for strategically, structurally and operationally organizing alliances and networks: collaborative partnerships in other words. In our consultancy practice we experience, however, that theories and models do not always guarantee good results, and that conversely bad results are never solely caused by certain chosen methods. It is our observation that executives play a very important role in collaborative partnerships. For this reason we focus on them in this PhD-research into collaboration. We wanted to know in what way executives leave their mark on partnerships and how their behavior affects these partnerships. It was our objective to create a more complete picture of collaborative partnerships, how executives function and deal with collaboration issues.

We concentrate on the areas of health care and physical planning and construction. Both sectors have special relationship with the theme of partnerships and collaboration, and both face challenges for which (better) collaboration seems a real alternative.

How executives understand and act in collaborative partnerships

The goal we formulated for this research is: "To understand how executives understand and act in collaborative partnerships". We focus on the following underlying questions:

- Which motives are of consequence for executives in collaborative partnerships?
- Which unwritten rules guide executives' actions in collaborative partnerships?
- How essential is the context for an executive's position in collaborative partnerships?
- What do executives have to say about their relevance in collaborative partnerships?

In order to answer these questions we first explored our field of research for all that is already known from an economic, administrative and sociological and psychological point of view. We found the following characteristics of partnerships: it is unclear where the center of power is, there is a high degree of interdependency, there is a 'new reality' to deal with and there is a high degree of heterogeneity.

Subsequently we found ten executives with a reputation for collaboration in the sectors of health care and physical planning and construction, who were willing to function as case material in our research. We analyzed their stories and the stories of fellow executives and collaboration partners regarding how to collaborate in the context of their sector and studied current collaborative relationships. We were not only interested in the stories 'front stage', but also in the 'back stage' and 'dressing rooms' stories.

We used qualitative and inductive research methods. The stories of ten executives, combined with stories of their colleagues, are the basis of our research. We use a social constructivist perspective focussing on the way executives construct their own reality.

Executives have impact on the collaboration process

Our research teaches us that executives play a significant role in entering, building and maintaining collaborative partnerships. Their personal motives are important and are in part the basis for collaboration. Executives act in the interest of their organizations and are sensitive to their environment but are also important actors in their own right.

Furthermore, executives appear to be players in a game in which they all heed common rules and success factors. So there seems to be something like 'a professional executive', with a tacit knowledge of how to act in collaborative partnerships. In conclusion the research shows that on the basis of their personal views and motives, executives define their margins within the context. Within these defined margins they take initiatives that may contribute to personal and business goals. Executives act out of self-interest: in a collaborative partnership they particularly do things that are important to themselves. We elaborate on these four findings below.

Personal motives play an important role

Our research shows that rational arguments are only a small part of executives' motives to collaborate. To a considerable extent they are driven by personal motives, such as a drive for power and enhancement of the personal reputation, a desire to be seen, to be the best and to turn in a very good performance, as well as feelings of autonomy, commitment, fear, regret,

trust and a personal click. In addition, all executives have specific dilemmas when they enter collaborative partnerships and act in them. These dilemmas are related to their ideas about collaboration, their personal position, their style of operating in a collaborative context and their relations with partners. Collaborative partnerships, therefore, bear the personal signature of the executives involved. It may be clear, that executives are aware of that: person and position are inseparable.

Rational arguments especially play a role 'on stage'. Of course, executives know that they have to tell their story there in rational terms: 'on stage' the story must be coherent and consistent, because stories create reality. Rhetoric, therefore, is very important to executives. It is one of the 'core competences' of executives who are known for their collaborative skills: they rhetorically take advantage of the positive connotation of collaboration as they eloquently stimulate, convince and get others enthusiastic.

It is a game with common rules and codes of conduct: the players design the game. Executives hold strong convictions about collaboration and gladly tell about their personal models for executive action in the practice of collaborative partnerships. They see partnerships as tools, they are aware of the significance of their role and they understand the importance of the process of developing a partnership. They design and substantiate this process: as they progress they build fitting relations with their partners, all the while basing their choices on the context at hand. Moreover, they engage in learning, reflecting on and professionalizing their collaborative endeavours.

In practice the executives we interviewed use common rules and codes of conduct. They seem to have an 'executive professionalism', based on implicit or 'tacit' knowledge of how to act in collaborative partnerships. We think that further research into this implicit knowledge could add to our understanding and, perhaps, also could have some surprises in store.

We have identified three styles of executive behavior in collaborative partnerships. We label these styles 'the strategist', 'the networker' and 'the process directors'. All executives have a preferred style, but they almost without exception combine it with elements of the other styles mentioned.

To a considerable extent the models of practice that, according to our findings, executives use in alliances and networks, aim at coping with ambiguity and uncertainty. Uncertainty can be reduced by gathering information. Ambiguity is diminished by interaction, entering into discussions, setting to work together, asking questions and reducing the complexity of

meanings by starting from a common frame of reference. Executives enter these dialogues with different motives, views and definitions of reality and they are aware of the vital importance of bringing these different definitions of reality together. This explains why they take great care in organizing and operating in the complex environment of collaboration.

Within their context executives define the margins of their personal space

It is apparent that executives who are closely involved in collaborative partnerships, leave a clear mark on these partnerships and assert their self-interest. They have an impact on the context. At the same time the context, both of the sector and the organization, has an impact on the executive's position. Sector features are reflected in the motives, models of practice and preferred styles of executives in collaborative partnerships. Actor and context, therefore, impact each other.

Within their context (sector, geography, governance a.o.) all executives, explicitly or implicitly, define margins of personal space, in which they deal with people and situations in a way that contributes to personal and organizational goals. Within this space they are relatively free to take initiatives and decisions which they can bring into the limelight in rational phrasing. Within this space they define the rules. Beyond the margins of this space an executive's personal freedom of action and defining power are restricted by rules, norms and codes of conduct that are contextually determined.

Making sense of self-interest

Executives do things that are meaningful to them. We observed that executives are not altruistic partners. They are a part of an environment, act out of personal and organizational interests and use those interests to accrue power and influence.

Executives accrue power and influence in different ways: they develop an extensive relations network, concentrate on development of knowledge, skills and education and see to it that their organization reaps the benefits (social, cultural and economic capital). In this they are different from the 'collaborative leaders' who, according to literature, act as intermediaries without formal authority or positions of power to bring parties together.

Self-interest is also an aspect of the pleasure executives take in collaborating. Collaboration is very appealing to them, because interaction with potential partners creates room for strategy and execution, thinking and doing, pioneering and realization. What is more, through collaboration and interaction with other executives they create new environments.

Executives have great influence when it comes to partner selection: they prefer to collaborate with partners (from their own network) with whom they get on well and whom they trust. Even the 'strategists' in our research, who are more guided by the strategic choices of their organizations, don't enter easily into a collaborative partnership if the partners don't hit it off together.

Executives' roles

We observed that, depending on the situation, executives play different roles in partnerships. *Connecting strategists* act with a specific strategy in mind and are looking for relations with other organizations and other people. *Linking interpreters* bring together different languages, different realities and different interests vital to the success of collaborative partnerships. *Charming persuaders* use their personal charm to invite and entice others to join in. They are well aware of their personal qualities and know how to use these. *Patient 'achievers'* want to get results. But they are patient all the same and understand that sometimes the process needs time. They also understand that sometimes they have to 'step up' and force a decision.

A reflection on research results

Looking back upon our research and its results we can formulate a few reflections.

Personal relations are more relevant than contingencies

Research starting from systems and contingency thinking has added to our understanding of the importance of alliances and networks and how they function. We have learned that models, structures and systems do help, but that people and the way they communicate always makes the difference. A model for instance is for executives not a factual truth, but a way of looking at things; it is, therefore, possible to put another perspective in its place. Models en structures increase (or reduce) the space for possible solutions. Our conclusion that the actor in his context is the starting point for collaborative partnerships, is in disagreement with approaches to collaboration issues which ignore the actor. Likewise, we disagree with approaches which suggest that development of collaborative partnerships can be reduced to the joint action of participants. It is our opinion that a coherent approach – focusing on actors in context – results in a better understanding of the functioning of collaborative partnerships.

Collaboration as an ideal solution put into perspective

Both in professional life and research we have been looking for alternatives to relations in which participants are engaged in 'a battle' (particularly in the physical planning and construction sector) and to the more consolidating and merging health care organizations.

Executives generally don't proceed from a social and ideological position. They seek strong information and power positions and represent certain clear interests. To them both collaborative partnerships and mergers are legitimate tools to achieve their goals. Executives don't choose a tool that serves their ideals, but a tool that 'does what it should do', for executives are pragmatic and 'instrumental' and choose those forms of collaboration that serve their purpose.

Dealing with complementary solutions and conflicting interests

We clearly observe that, within hierarchic structures and on the basis of positions, force and power can be combined and advantages of scale are possible (= hierarchic logic). In a world which is more and more collaborating and networking solutions based on network logic are becoming increasingly important. The real art is to find complementary and connecting solutions to deal with conflicting interests and to think in 'mutual gains' and work towards them.

Valuing complexity

Our personal research motivation stems also from the experience that in environments of collaborative partnerships complexity is neither recognized nor used, but reduced to formal positions and a rather limited spectrum of actions. Opportunities are missed because – seen from the management paradigm of control and manageability – it is difficult to submit to the powers of coincidence, interaction, combination and association. Often people are not able to free themselves from self-interest and fear of loss of control and to discover that they could get more in return by learning to deal with complexity. Without underestimating the influence of the context, we are convinced that executives especially must be able to play a role in the 'complicated' and 'sophisticated' game within complex environments.

Constructivism makes sense

Our research has taught us that a serious search for the ways in which people construct their reality is the key to complementary and more comprehensive understanding. We are convinced that this deeper and more comprehensive understanding is the result of the constructivistic approach to research and that this form of research leads to new knowledge and insights.

Implications for science and practice

A plea for an actor perspective in research into collaboration

Very many researchers work from economic, organizational or management perspectives. These studies broaden our understanding of the development of collaboration and collaborative partnerships in terms of models and structures. We have shown that the structure of

our research and its strong focus on the actors and how they construct their reality offers complementary and comprehensive understanding. For this reason we argue in favour of research focusing on this perspective.

Significance for professionals and managers

Working in and on collaborative partnerships is interesting and challenging, not only for executives, but also for managers and professionals. It does not go without saying that partnerships will develop well, for with respect to content, process and in relations much can go wrong. Based on this research and earlier publications we offer executives and professionals in alliances and networks the following pointers:

- Collaboration requires effort; is it worth it?
- Proceed on the basis of 'mutual gains'.
- Have an eye for people as well as for content.
- Have a keen eye for 'the reservoir of trust'.
- Collaboration requires leadership.
- Make an effort to reduce uncertainty and ambiguity.
- The story must be in accord with strategy and be correct and operationally coherent and consistent.
- Design a process that keeps support and energy balanced.
- Be attentive to the difference between rhetoric and reality.
- Each collaboration effort has its own dynamics, one size doesn't fit all.

It is all-important that executives get along well with one another, that people involved enter into discussions and dialogue that make a difference and continue to do so, that requisite information is made available and that the 'story' is correct. Additionally, interests must be balanced, problems solved and progress achieved. And, last but not least, there should be energy and trust. People have to be willing to invest in one another, in getting to know and understand their partners' reality and have a joint ambition to make the partnership work. And all this in a way that creates value for partners in the short and long run. It may be clear, that this is a tall order even for collaborative professionals and executives.

Significance for consultants

Through this research quite a few lessons about consultancy in alliances and networks have taken on a new meaning. Knowing the interests and goals of the collaborating organizations and the field of their influence doesn't give consultants enough basis for good advising in a significant collaboration process. A consultant should also know about the motives of

individual executives and be able to assist in their interaction in the partnership. That is not so easy, because consultants too have an opinion about collaboration. Characteristic for collaborative partnerships is that it is unclear where the center of power is, that there is much interdependency, that there is a 'new reality' to be dealt with and that there is a high degree of heterogeneity. Therefore it is, more than in consultancy for a single organization, very important to be very specific about the consultant's role. All the more, since often more principals are involved. Only consultants who approach potential partners on an equal basis, independently and respectfully, will gain the trust they need for playing their part in the process. In our opinion this research offers new insights to consultants for dealing with complexity, entering into meaningful discussions with executives and helping them to make collaboration and partnerships meaningful.

Literatuur

- Achterveld, W. (2006). *Samenwerken en innovatie in de bouwsector*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Anthonissen, A. & J. Boessenkool (1998). *Betekenenissen van Besturen: Variaties in Bestuurlijk Handelen in Amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Axelrod, R. (1984). *Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B. & M. Robinson (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies* 17(1): 99-120.
- Baron, J. (2000). *Thinking and Deciding*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barringer, B. R. & J. Harrison (2000). Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26(3): 367-403.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.
- Beemer, F., Camps, T.W.A. & N. Kastelein (2007). Alliantiemanagement in maatschappelijke markten: Bevindingen uit praktijkreflecties. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4): 139-155.
- Bell, J. & C.E.A.V. Lemmens (2007). Alliantievaardigheden als kerncompetentie: Een verdiepende casestudie. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4): 129-138.]
- Benus, J. (2006). *Hoe sociaal kapitaal het succes van samenwerking beïnvloedt*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Berle, A.A. & G.C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Chicago: Commerce Clearing House, Inc.
- Bleeke, J., & D. Ernst (1993). *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global marketplace*. New York: Wiley.
- Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36(1): 106-126.
- Boonstra, J.J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken, een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer.

- Boonstra, J.J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 5–35.
- Boonstra, J. J. & L.I.A. de Caluwé (2006). *Interveniëren en veranderen: Zoeken naar betekenis in interacties*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 60(3/4): 5–33.
- Bourdieu, P. (1989). *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Amsterdam: Van Gennep.
- Broekema, M.K, Essen, J.P.S. van & W. Opheij (2007). *Schaalvergroting via samenwerking*. VDZ Nederland (3): 18–19.
- Broekema, M.K., Opheij, W. & J.P.S. van Essen, (2007). *Ga slim samenwerken*. Zorgvisie (4): 42–43.
- Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten, & R. in 't Veld (2002). *Procesmanagement: Over proces ontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Bruijn, J.A. de, & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Burns, T. & G.M. Stalker. (1961). *The management of innovation*. Londen: Tavistock.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. New York: Oxford University Press.
- Caluwé, L.I.A. de, & H.G. Vermaak, (2006). *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderingkunde*. Deventer, Kluwer.
- Camps, T., Diederer P., Hofstede, G. et al. (red.) (2004). *The emerging world of chains and networks: Bridging theory and practice*. 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society* Second Edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Child, J. (1997). *Strategic choice in the analysis of Organizational Action, structure and environment: retrospect and prospect*. Organization Studies 18: 43–76.
- Child, J. & D. Faulkner (1998). *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, & joint ventures*. Oxford, Oxford University Press.
- Child, J., Faulkner D. & S. Tallman (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Chrislip, D.D. & C.E. Larson (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Contractor, F.J. & P.F.J. Lorange (1988). *Why should firms cooperate? The strategy & economic basis for cooperative ventures*. In Contractor, F.J. & P.F.J. Lorange. *Cooperative Strategies in International Business*, pp 330. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cooke, R. & A. Lafferty (1981). *Level 1: Life Styles Inventory. An instrument for assessing & changing the selfconcept of organisational members*. Detroit: Human Synergistics.
- Covey, S.R. & R.R. Merrill (2006). *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Simon & Schuster.

- Cummings, T.G. & C.G. Worley (1993). *Organization development & change*. St. Paul, MN: West.
- Damen, B. (2007). *Leiderschap en motivatie: Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?* Assen: Van Gorcum.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & A.J.J.A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil: Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Dorée, A.G. (2001). *Dobberen tussen concurrentie en codevelopment: De problematiek van samenwerking in de bouw*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Dorée, A.G., Pries, F., Veen, B. van der, et al. (2003). *Het bouwparadigma: waarom de bouw niet verandert*. Building Business (februari).
- Dorée, A.G. & B. van der Veen (1999). *Strategische allianties in de bouw: Van hooggespannen verwachtingen naar concrete actie*. Enschede: Universiteit Twente.
- Duysters, G.M. (2001). *Partner or perish: Surviving the network economy*. Eindhoven: University of Technology.
- Duysters, G.M. & K.H. Heimeriks (2002). *Alliance Capabilities: How can firms improve their alliance performance*. Sixth International Conference on competence based management. Lausanne: IMD.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review 32(4): 532–550.
- Fabbriotti, I. (2007). *Zorgen voor zorgketens: Integratie en fragmentatie in de ontwikkeling van zorgketens*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Faulkner, D. (1993). *International Strategic alliances need not be temporary*. British Academy of management conference.
- Feyerherm, A. (1994). *Leadership in Collaboration: A Longitudinal Study of Two Interorganizational Rulemaking Groups*. Leadership Quarterly 5(3/4): 35–42.
- Fransen, B. (1999). *Bestuurders in complexe netwerken: een onderzoek naar de gewenste persoonskenmerken*. Schiedam: Scriptum.
- Frayne, C.A. & J.M. Geringer (1995). *Challenges facing general management of international joint ventures*. Cincinnati, OH: SouthWestern College publishing.
- Gephart, R. (1999). *Paradigms & Research Methods*. Research Methods Forum 4: 19.
- Gephart, R. (2004). *Editorial Note: Qualitative Research & the Academy of Management Journal*. Academy of Management Journal 47(4): 454–462.
- Geringer, J.M. (1991). *Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures*. Journal of International Business Studies 22: 41–62.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan.

- Goffman, E. (1993). *De dramaturgie van het dagelijks leven: Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht: Erven J. Bijleveld.
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive advantage in alliance constellations*. *Strategic Organization* 1(3): 327–335.
- Grandori, A. & G. Soda (1995). *Interfirm networks: Antecedents, mechanisms & forms*. *Organization Studies* 16(2): 183–214.
- Granovetter, M. (1985). *Economic Action & Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91: 481–510.
- Grinwis, P. (1990). *Onbevangen ontmoeten: Adviseren bij besturen*. Deventer, Kluwer.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In Denzin, N.K. & Y.S.E. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry & Creating the Markets of Tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hardy, C., Lawrence, D. & D. Grant (2005). *Discourse & Collaboration: The role of conversations & collective identity*. *Academy of Management Review* 30(1): 58–77.
- Hirschhorn, L. & T. Gilmore (1992). *The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company*. *Harvard Business Review* (May/June): 4–16.
- Hoebeke, L. (2004). *Dilemmas & Paradoxes in Organizing Change Processes: A critical reflection*. In *Dynamics of Organizational Change and Learning*, edited by J.J. Boonstra, Hoboken: Wiley & Sons Ltd.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. London: Sage.
- Howard, R. (2001). *A Beautiful Mind*. USA.
- Huxham, C. & S. Vangen (2000). *Leadership in the shaping & implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world*. *Academy of Management Journal* 43(6): 1159–1175.
- Huxham, C. & S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Boston, MA: MIT Press.
- ING Economisch Bureau (2000). *Sectorstudie Projectontwikkeling*. Den Haag.
- Jacobs, D. (1993). *Het structurisme als synthese van handelings en systeemtheorie?* *Tijdschrift voor Sociologie* 14(3): 335–360.
- Jacobs, J. (1994). *Systems of survival: A dialogue on the moral foundations of commerce & politics*. New York: Vintage Book.
- Jong, A. d. (2007). *Irrationale bestuurders en corporate governance*. *MAB* 81(10): 497–505.

- Kaats, E.A.P., Klaveren, P.J. van & W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kaats, E.A.P. & W. Opheij (2007). *Bestuurders in samenwerkingsverbanden: Bevindingen uit onderzoek*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 228–246.
- Kanter, R.M. (1994). *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. Harvard Business Review (July/August): 96–108.
- Karré, P.M. & R.J. in 't Veld, *Spanningen in organisaties met publieke en private relaties: Een verdiepende case study*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 189–202.
- Kets de Vries, M. (2001). *Leiderschap ontraadseld: Een handleiding*. Den Haag: Academic Service.
- Keuning, D., & W. Opheij (1994). *Delaying Organizations. How to beat bureaucracy and create a flexible and responsive organization*. London: Pitman Publishing.
- Klijn, E.H. & M.J.W. van Twist (2007). *Publiek-private samenwerking in Nederland: Overzicht van theorie en praktijk*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 156–170.
- Knights, D. & H. Wilmott (1999). *Management Lives*. London: Sage.
- Koka, B.R. & J.E. Prescott (2002). *Strategic alliances as social capital: A multidimensional view*. Strategic Management Journal 23(9): 795–816.
- Können, E. E. (1984). *Ziekenhuissamenwerking, Fusie en Regionalisatie*. Utrecht: NZi.
- Koot, W. & I. Sabelis (2000). *Over-leven aan de Top: Topmanagers in complexe tijden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Kouzes, J. & B. Posner (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Kurosawa, A. (1950). *Rashomon*. Japan.
- Laurent, A. (1986). *The cross-cultural puzzle of international human resource management*. Fontainebleau: Inseadpapers.
- Lee, C. van der (2000). *Ziekenhuisfusies, procesgang en resultaten: Beschouwing vanuit enkele neoinstitutionele en organisatiekundige theorieën*. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Li, H., Cheng, E.W.L. & P.E.D. Love (2000). *Partnering research in construction*. Engineering, Construction & Architectural Management 7(1): 76–92.
- Limperg, T. (1932). *De functie van de accountant en de leer van het gewekte vertrouwen*. Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde 9(2): 17–20.
- Loo, E. van de (2007). *Bewuste en onbewuste processen van samenwerken: Overzicht van theorie en praktijk*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 219–227.
- Loon, R. van & J. Wijsbek (red.) (2003). *De organisatie als verhaal, dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

- Lugt, P.G. van der (2005). *Het (on)mogelijke spel in de zorg: Omgaan met de complexiteit*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Lugt, P.G. van der & R. Huijsman (1995). *Fusiemanagement in de gezondheidszorg*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Machiavelli, N. (1976). *De heerser*, vertaald en toegelicht door Frans van Dooren. Amsterdam: Athenaeum Polak & Van Gennep.
- Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Man, A.P. de & G.M. Duysters (2007). *Alliantiemangement: Theorie en praktijk*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 94 – 107.
- March, J.G. (1994). *A primer on decisionmaking: How decisions happen*. New York: Simon & Schuster.
- Martin, M., Wagenaar C. & A. Welkamp (1995). *Mendini, Starck, De Lucchi, Himmelb(l)au in Groningen*. Groningen: Groninger Museum.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McKnight, D.H. & N.L. Chervany (2001). *Trust & Distrust Definitions: One Bite at a time*. Berlin: Springer.
- Meurs, P.L. (1997). *Nobele Wilden, over verantwoordelijkheden van directeurs van instellingen in de gezondheidszorg*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Londen, Longman.
- Moen, J. & P. Ansems (2004). *Brevet van leiderschap: Reflectie op eigen managementstijl*. Amsterdam: Reed Business Information.
- Moen, J., Ansems, P., Hanse, J. et al. (2000). *Leiden of lijden? Het handelingsrepertoire van de manager*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
- Nalebuff, B.J. & A.M. Brandenburger (1996). *Coopetition*. New York: Currency Doubleday.
- Niederkofer, M. (1991). *The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence*. Journal of Business Venturing 6(4): 237 – 257.
- Nederlandse Mededingingsautoriteit (2005). *Richtsnoeren samenwerking ondernemingen*. Den Haag: NMa.
- Noordegraaf, M. (2000). *Attention! Work & Behavior of Public Managers amidst Ambiguity*. Delft: Eburon.
- Noordegraaf, M. (2004). *Paradoxaal bestuur: Hoe gaan zorgbestuurders om met de besturingsfuik?* ZM Magazine (4): 27.
- Noordegraaf, M. & P.L. Meurs (2001). *Wie zijn ze, wat doen ze? Het profiel van bestuurders in de zorg*. ZM Magazine (11).
- Noordegraaf, M. & P.L. Meurs (2001). *De zichtbare manager: Wat we weten van directeurs in de gezondheidszorg?* ZM Magazine (1): 2 – 7.

- Noordegraaf, M. & P.L. Meurs (2002). *Verwarde managers*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 3(3): 22 – 39.
- Noordegraaf, M. & M. van der Steen (2001). The problem is what is the problem? Organisatieverandering en ambiguïteit. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Nooteboom, B. (2002). *Vertrouwen: Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nooteboom, B. (2006). *Vormen en bronnen van vertrouwen*. MAB 80(1/2): 8 – 16.
- Nooteboom, B., Berger, J. & N.G. Noorderhaven (1997). *Effects of trust & governance on Relational risk*. Academy of Management Journal 40(2): 308 – 338.
- Nederlandse Zorgautoriteit (2007). *Aanmerkelijke marktmacht in de zorg*. Utrecht: NZa.
- Oerlemans, L.A.G. & P.N. Kennis (2007). *Netwerken en innovatieve prestaties: Overzicht van een theorie*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie 61(3/4): 36 – 54.
- Opheij, W. (2007). Een existentiële keuze: Overwegingen van bestuurders bij samenwerken in concurrentie. Health Management Forum (2): 22 – 25.
- Opheij, W., Broekema, M.K. & J.P.S. van Essen (2006). *Samenwerken in concurrentie: Organiseren tussen organisaties in de zorg*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Osborn, R.N. & J. Hagedoorn (1997). *The Institutionalization & Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances & Networks*. The Academy of Management Journal 40(2): 261 – 278.
- Pahl, R. (1995). *After succes, Findesiecle anxiety & identity*. Cambridge: Polity Press.
- Parkinson, C.N. (1957). *Parkinson's Law, or the pursuit of progress*. Londen: John Murray.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pol, P. van der & A. Straathof (2005). *Bouwen aan integriteit*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Pries, F. & F. Janszen (1995). *Innovation in the construction industry: The dominant role of the environment*. Construction Management & Economics 13: 43 – 51.
- Ridder, A. de (2007). *The dynamics of alliances: A game theoretical approach*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Rond, M. de (2003). *Strategic Alliances as Social Facts: Business, Biotechnology, and Intellectual History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rijsman, J.B. (1997). *Social Diversity: a social psychological analysis & some implications for groups & organizations*. European Journal of Work & Organizational Psychology 6(2).
- Ruijter, A. de (2000). *De multiculturele Arena*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Ruijters, M.P.C. (2006). *Liefde voor Leren*. Deventer: Kluwer.
- Saunders, M., Lewis, Ph. & A. Thornhill (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.

- Schoemaker, M.J.R. (1998). *Organiseren van werk en contractrelaties: Tussen slavernij en anarchie*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Schoemaker, M.J.R. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Nijmegen: Katholieke Universiteit.
- Schoemaker, M.J.R. (2006). *Organisational development: An action research approach to developing communities of work*. *International Journal of Action Research* 2(2): 243–262.
- Scholtes, E. (2006). *Vertrouwen in de gele wereld*. In Dubbeldam, M. & P.K. Jagersma (red.). *De passie van de professional: Besturing van veranderingsprocessen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How Professionals think in Action*. New York: Basic Books.
- Schrijnen, J. (2005). *Land en Stad: De creatie van een opgave*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Schruijer, S.G. (2005). *Leiderschap en interorganisatiele samenwerking: Een studie naar de waargenomen noodzaak en complexiteit van samenwerking*. Arnhem: Eiffel.
- Schruijer, S., Taillieu, T. & L. Vansina (1998). *Leadership in collaborative task systems*. Fifth International Conference on MultiOrganizational Partnerships & Cooperative Strategies. Oxford.
- Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2002). *Leader, leadership & leading: From individual characteristics to relating in context*. *Journal of Organizational Behaviour* 23(7): 869–874.
- Schruijer, S.G. & L. Vansina (2004). *The dynamics of multiparty collaboration & leadership*. In Camps, T., Diederens P., Hofstede, G. et al. (red.). *The emerging world of chains & networks: Bridging theory & practice*, pp. 219–234. Den Haag: Reed Business Information.
- Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2005). *Leadership & interorganizational Collaboration as perceived by directors & managers*. In Gould, N. (ed.). *Engagement*, pp. 271–280. Exeter: Short Run Press.
- Schruijer, S.G. & L.S. Vansina (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk*. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 61(3/4): 203–218.
- Sonnville, H. de (2005). *Expliciteren en verantwoorden van vooronderstellingen*. *M&O Tijdschrift voor management en organisatie* 59(6): 51–67.
- Sonnville, H. de (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren: Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Steenbergen, R. (2005). *Vacante verantwoordelijkheid in het ziekenhuis: Pleidooi voor een functionele en betekenisvolle besturingscultuur in het Nederlandse ziekenhuis*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

- Tabaksblat, M. (2003). De Nederlandse corporate governance code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Den Haag: Commissie Corporate Governance.
- Tapscott, D., Ticoll, D. & A. Lowy (2000). Digital Capital, Harnessing the power of business webs. Boston: Harvard Business School Press.
- Taylor, R. (2007). What makes your leaders tick? *Strategic HR Review* 6(5): 20–23.
- Teisman, G.R. (2006). Stedelijke netwerken: Ruimtelijke ontwikkeling door het verbinden van bestuurslagen. Den Haag, Nirov.
- Teisman, G.R. (2007). Publiek management op de grens van chaos en orde. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Teisman, G.R., Edelenbos, J., Klijn, E.H. et al. (2004). Stateoftheart Coproductie. StipStudie. Rotterdam: Erasmus Universiteit/Centrum voor Publiek Management.
- Termeer, C.J.A.M. (2006). Vitale verschillen, over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie. Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Toonder, M. (1970). Geld speelt geen rol: De windhandel, de sloven, de bovenbazen. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Trompenaars, F. (1993). Riding the waves of culture. London: Brealey Publishing.
- Vansina, L., Taillieu, T. & Schruijer, S. (1998). Managing 'multiparty issues': Lessons from experience. In W. Pasmore & R. Woodman. *Research in Organizational Change & Development* (11): 158–183. Greenwich Conn.: JAI Press.
- Vansina, L. (1999). Towards a dynamic perspective on trustbuilding. In *Multiorganizational partnerships & cooperative strategy*, pp. 47–52. S. Schruijer. Amsterdam: Dutch University Press:
- Vinkenburg, H.M. (2003). Vijf aspecten van onderwijsvernieuwing. *OI* (3): 23–33.
- VROM-raad (2005). Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Vulperhorst, L. (2004). De Bouw binnenste buiten (onderzoek onder de 100 grootste bouwbedrijven). Amsterdam: Building Business Uitgeverij b.v.
- vws (1999). Health Care Governance: Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg. Leusden: Commissie Health Care Governance.
- Wassenberg, A. (red.) (1980). Netwerken: Organisatie en strategie. Meppel: Boom.
- Watson, T. (1994). In search of management. Culture, chaos & control in managerial work. London: Routledge.
- Weggeman, M., Wijnen, G. & R. Kor (2000). Ondernemen binnen de onderneming. Alphen aan den Rijn: Samsom.

- Weggeman, M.C.D.P. (1997). Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, MA: AddisonWesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Welling, D.T. (2006). Bouwen op een gemeenschappelijk verleden aan een succesvolle toekomst: een onderzoek naar samenwerkingsproblemen in interorganisatiele relaties vanuit een sociaaleconomisch netwerkperspectief met bevindingen in de Nederlandse bouwnijverheid. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Wellman, B. & S.D.E. Berkowitz (1988). Social structures: A network approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wendel de Joode, R. van (2005). Understanding open source communities: An organizational perspective. Enschede: Febodruk.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5: 272 – 280.
- Williamson, O.E. (1975). Markets & hierarchies. New York: Free Press.
- Winter, D.G. (1991). Measuring personality at a distance: Development of an integrated system for scoring motives in running text. Londen: Jessica Kingsley.
- Witvliet, L. (2005). Beeldenstorm, een (re)constructie van de interim-manager. Amsterdam: Dutch University Press.
- Yukl, G. (1994). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Zagare, F.C. (1984). Game theory: Concepts & applications. Beverly Hills, CA: Sage.
- Zajac, E.J. & C.P. Olsen (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of Interorganizational Strategies. Journal of Management Studies 30(1): 131–145.

Over de auteurs



Edwin Kaats

Edwin Kaats (1963) studeerde sociale geografie aan de universiteit van Utrecht en logistiek management aan de TiasNimbas Business School. Werkend in de ketenlogistiek leerde hij het belang van effectief samenwerken kennen. Sindsdien heeft dit thema hem niet meer losgelaten. Of het nu om een inkooprelatie gaat, een uitbesteding, of een alliantie, volgens hem draait het om de kwaliteit van de relatie tussen mensen, en is het de kunst om die te faciliteren in de vorm van inspirerende perspectieven, passende afspraken en praktische werkvormen. Samenwerking in alle soorten en maten, binnen en tussen organisaties is zijn passie en staat centraal in zijn advies en managementactiviteiten. Edwin Kaats werkt bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Eerder was hij medeauteur van *Organiseren tussen organisaties*, inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden (2005) en diverse artikelen die logistiek en samenwerking tot onderwerp hadden. Hij geeft training op het gebied van samenwerking, ketenmanagement en strategische business development.



Wilfrid Opheij

Wilfrid Opheij (1960) werkt als partner bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Hij studeerde bouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven (kandidaats) en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar hij in 1986 afstudeerde. Hij heeft 20 jaar advieservaring, voornamelijk in de financiële dienstverlening en in de zorgsector. Hij adviseerde bestuurders en managers over hun strategie, de besturing, hun positionering, hun samenwerking en de toepassing van ICT. De laatste jaren is strategische samenwerking zijn focus. Voor hem is organiseren altijd mensenwerk, en mensen maken het verschil. Hij was eerder coauteur van onder meer de volgende boeken en artikelen: *Verplating van organisaties* (1993), *Delaying organizations, how to beat bureaucracy and create a flexible and responsive organization* (1994), *Tussen wens en werkelijkheid, hoe bestuurders een vaarbare koers uitzetten* (1996), *ICT op de bestuurstafel, strategisch kiezen in een veranderende wereld* (2000), *Shared service centers, balanceren tussen pracht en macht* (2004), *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden* (2005) en *Samenwerken in concurrentie, organiseren tussen organisaties in de zorg* (2006).

Als bestuurder van een organisatie wil je iets bereiken.

Alléén lukt dat vaak niet, dus als je overeind wilt blijven en nog wat wilt betekenen in deze wereld zoek je samenwerking met andere organisaties. Maar hoe kun je gezamenlijk als groep, in een keten, met partners, in een netwerk, in een alliantie, beter de individuele én gezamenlijke doelen bereiken dan ieder voor zich? Inmiddels zijn veel theorieën en modellen ontwikkeld die gebruikt kunnen worden bij het strategisch, organisatorisch en operationeel inrichten van allianties en netwerken. Maar kookboeken leiden niet altijd automatisch tot smakelijke maaltijden. Kennelijk spelen ook andere factoren een rol.

Edwin Kaats en Wilfrid Opheij zagen in hun praktijk als adviseurs van Twynstra Gudde dat bestuurders een belangrijke rol spelen bij het initiëren, vormen, in stand houden en beëindigen van samenwerkingsverbanden. Daarom hebben zij die bestuurders centraal gesteld in hun promotieonderzoek naar samenwerking.

Zij voerden meer dan vijftig gesprekken met bestuurders in de zorg en de gebouwde omgeving, veelal schoolvoorbeelden van bestuurlijk handelen in allianties en netwerken. Het is hun gelukt om achter de verhalen te kijken die bestuurders op het podium vertellen. Het gaat om veel meer dan rationele overwegingen, beredeneerd vanuit bedrijfskundige modellen. Bestuurders zijn van betekenis; ze zijn van belang, ze geven betekenis, en zetten zich in voor die zaken die er voor hen toe doen.

Het boek geeft inzicht in de overwegingen en het repertoire van bestuurders in samenwerkingsverbanden. Het is zowel interessant voor de lezer die geïnteresseerd is in de wetenschappelijke inzichten op dit gebied als de lezer die op zoek is naar praktijkverhalen van en over bestuurders.

ISBN 978-903522988-4



9789035229884